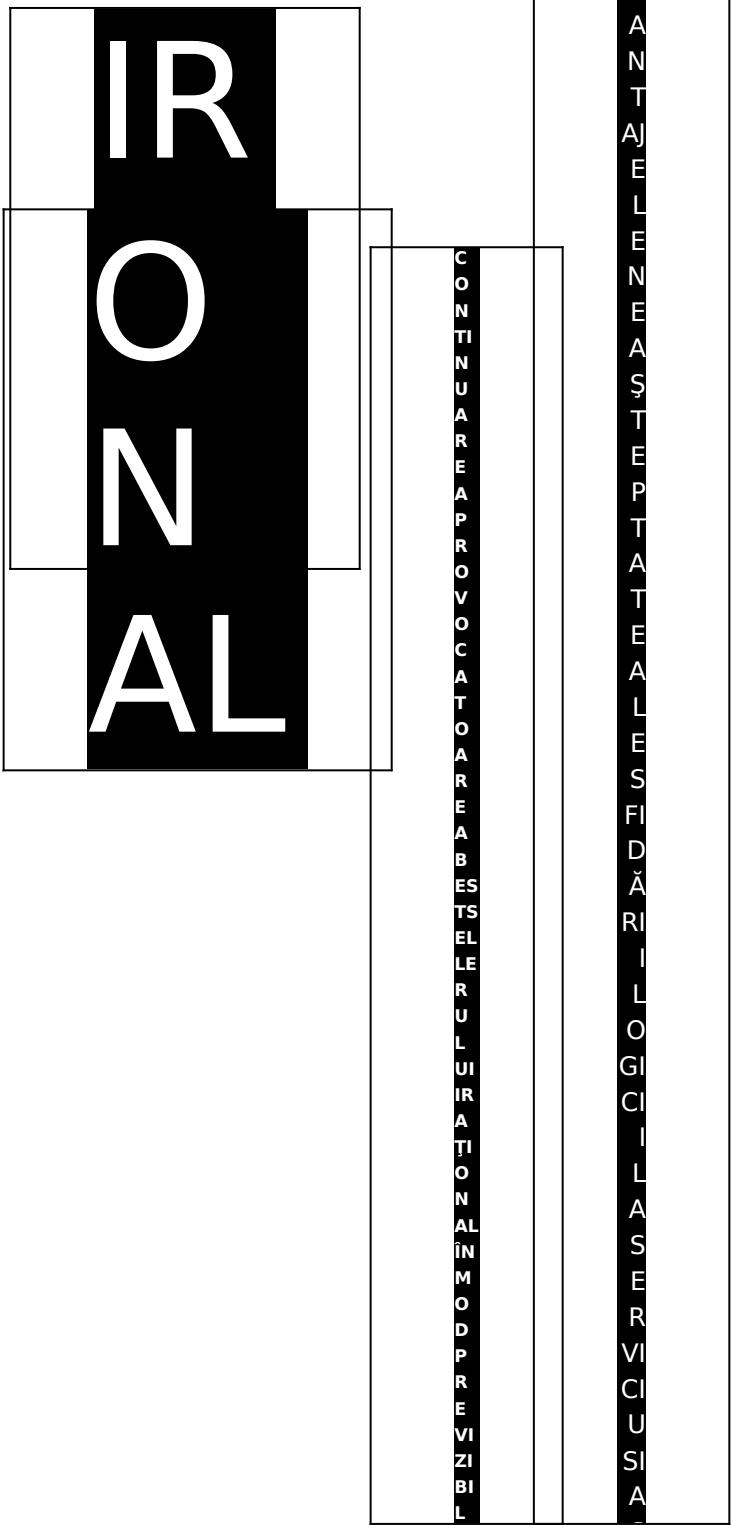

IR
O
N
AL
CONTINUAREA PROVOCATOARE A BESTSELLERULUI IRAȚIONAL ÎN MODPREVIZIBIL
AVANTAJELE NEAȘTEPTATE ALE SFIDĂRILOR CILASERVICIUSIA

Dan Ariely este unul dintre eroii mei şi, de asemenea, un extraordinar cercetător în domeniul ştiinţelor sociale. Iraţionalitatea benefică împleteşte rezultatele experimentelor sale fascinante cu propria experienţă de pacient trecut printr-un proces de recuperare. Din povestea şi cercetarea lui Dan aflăm o mulţime de lucruri pe care nu le ştiam despre noi înşine. Ca scriitor şi ca persoană, Dan dispune de un har magic.

George Akerlof, laureat al Premiului Nobel pentru Economie, 2001

Faptul că nu suntem la fel de logici precum un computer nu e un defect, ci o caracteristică proprie rasei umane. În această carte pătrunzătoare, încântătoare şi informativă, Ariely ne prezintă modul în care deciziile noastre pe termen lung se schimbă atunci când eul nostru emoţional e lăsat să-l domine pe cel raţional, acest lucru întâmplându-se deseori fiindcă preferăm să ignorăm realitatea neconvenabilă pe care o avem în faţă!

Chris Anderson, redactor-şef al revistei Wired şi autor al lucrărilor The Long Tail şi Free

Dan Ariely se află într-o campanie de identificare şi eliminare a iraţionalităţii. Avem nevoie de expertiza sa mai mult decât oricând – iar vestea bună pentru Dan este că el reprezintă o resursă care nu se va epuiza în niciun caz în viitorul apropiat.

Seth Godin, autorul cărţii Triburi (Publica, 2010)

Încă o dată, Dan Ariely ne poartă într-o călătorie amuzantă, fascinantă şi alarmantă prin propriile noastre minţi iraţionale. O să priviţi de-acum încolo cu alţi ochi la bani, muncă, dragoste, răzbunare, politică, medicină, cumpărături sau fericire.

David Pogue, editorialist New York Times

Iraţionalitatea benefică va contribui la transformarea modului în care vă priviţi pe voi

înşivă şi pe cei din jurul vostru.

Bob McDonald, preşedinte şi CE-O al P8rG

DAN ARIELY

IRAŢIONALITATEA BENEFICĂ

AVANTAJELE NEAŞTEPTATE ALE SFIDĂRII LOGICII LA SERVICIU ŞI ACASĂ

Traducere din engleză de Crenguţa Nicolae

PUBLICA

The onginal title of this book is:

The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of

Defying Logic at Work and at Home, by Dan Ariely

2010 by Dan Ariely

Publica, 2011

ISBN 97S-973 – 1931 – 67 – 8

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

ARIELY, DAN

Irafionalitatea benefică: avantajele neaşteptate ale sfidării logicii la serviciu şi acasă

Dan Ariely

Crenguţa Nicolae

COPERTA:

Alexe Popescu

Profesorilor, colaboratorilor şi studenţilor mei, pentru că mi-au făcut cercetarea plăcută fi incitaută.

Şi pentru toţi cei care au luat parte la experimentele noastre de-a lungul anilor – voi sunteţi motorul acestei cercetări şi vă sunt profund recunoscător pentru tot ajutorul dat.

Cuprins:

Introducere. Lecţii ale tergiversării şi efectele medicale secundare /11

Hepatita şi tergiversarea... Tratamentul cu filme... De la mâncare la tehnologia incompatibilă cu omul. Să luăm în calcul iraţionalitatea

Partea I

MODURILE NEAŞTEPTATE ÎN CARE SFIDĂM LOGICA LA SERVICIU

1. A plăti mai mult pentru mai puţin: de ce bonusurile mari nu funcţionează întotdeauna /27

Despre şoareci şi oameni sau cum mizele mari afectează şoarecii şi bancherii. Măsurând efectele unui bonus de CE-O în India. Aversiunea faţă de pierdere: de ce bonusurile nu sunt în realitate bonusuri. A lucra sub presiune: cât de eficienţi sunt „jucătorii-cheie” din NBA. Frica de a vorbi în

public şi aspectul social al mizelor mari. Cum pot remuneraţiile angajaţilor să lucreze în folosul societăţii

2. Sensul muncii: ce ne pot învăţa jocurile Lego despre bucuria muncii /64

Eşti ceea ce faci: identitate şi muncă... Suferinţele muncii irosite... Lecţii de la un papagal – şi de la nişte şoareci flămânzi. În căutarea sensului, în timp ce joci Lego. Cum să facem ca munca să aibe iarăşi sens

3. Efectul IKEA: De ce supraestimăm ceea ce facem / 94

De ce IKEA ne face să roşim (cu mândrie). Lecţii de gătit: cum să găsim un echilibru între a adăuga pur şi simplu apa şi a face o plăcintă cu mere din nimic. Valoarea reală a o mie de cocori (sau broaşte) origami. Personalizaţi!. De ce „aproape gata” nu ne ajută cine ştie ce. De ce avem nevoie de un efort făcut cu dragoste

4. Respingerea ideii celuilalt: De ce ideile „mele” sunt mai bune decât „ale tale” /119

Mark Twain descrie o formă universală de prostie.

„orice ai face tu, eu pot să fac mai bine”: de ce preferăm propriile noastre idei... Teoria periuţei de dinţi... Ce putem învăţa din greşeala lui Edison

5. În apărarea răzbunării: ce ne împinge să ne căutăm dreptatea? /136

Bucuriile revanşei. Salvarea băncilor şi livra de carne. Singur împotriva Audi. Eticheta revanşei. Atenţie, companii: când consumatorii îşi spun cuvântul. Folosirea corectă şi incorectă a răzbunării. Reparaţiile

Partea a Il-a

MODURILE NEAŞTEPTATE ÎN CARE SFIDĂM LOGICA ACASĂ

6. Despre adaptare: de ce ne obişnuim cu lucrurile (dar nu cu toate şi nu mereu) /173

Broaştele: le fierbem sau nu?. Adaptarea la stimulii verbali şi la pragurile durerii. Adaptarea hedonică: de la case la partenerii de viaţă şi dincolo de ei. Cum ne împinge rutina hedonică să cumpărăm – şi să cumpărăm şi mai mult. Cum putem să combatem sau să consolidam adaptarea... Cum să facem adaptabilitatea să lucreze în folosul nostru

7.Pe gustul meu sau nu? Adaptarea, perechile potrivite şi piaţa frumuseţii /207

O adaptare personală. Când mintea şi trupul nu se împacă. Ne resemnăm sau ne adaptăm atunci când rămânem la genul nostru de relaţie amoroasă (mai mult sau mai puţin pasional)?. Să ne întrebăm internetul: site-urile matrimoniale şi criteriile amoroase. Cum am întâlnit-o pe mama ta

8.Când o piaţă cade: un exemplu din relaţiile de pe internet /230

Funcţia peţitoarei. Piaţa disfuncţională a burlacilor (de parcă n-aţi fi ştiut deja). Diferenţa dintre perechea noastră şi o cameră digitală. Un eşec exemplar în relaţiile amoroase. Cum ne strică percepţiile site-urile matrimoniale. Idei pentru un viitor mai bun în doi

9.Despre empatie şi emoţie: de ce răspundem cuiva care are nevoie de ajutor, dar nu tuturor /254

Micuţa Jessica şi genocidul din Rwanda. Diferenţa dintre individ şi masa statistică. Identificarea: e nevoie de ea pentru mai mult decât a cumpăra bere. Cum ne întoarce pe dos Societatea Americană pentru Cancer. Depăşirea incapacităţii noastre de a înfrunta marile probleme

10. Efectele pe termen lung ale emoţiilor de scurtă durată: de ce nu trebuie să dăm curs emoţiilor negative /276

Nu mă provocaţi: colegul meu învaţă o lecţie de bădărănie. Faţa întunecată a impulsiunilor. Decizii luate sub influenţă (a emoţiilor). Importanţa emoţiilor „irelevante”. Ce ne poate spune o canoe despre viaţa noastră sentimentală

11. Lecţiile actelor noastre iraţionale: de ce trebuie să analizăm totul /300

O decizie despre viaţă şi mădulare. Empirismul biblic al lui Gedeon. Înţelepciunea lipitorilor. Lecţii pe care, cu un pic de noroc, le-am învăţat

Mulţumiri /317
Lista colaboratorilor /319
Note /325
Bibliografie şi lecturi suplimentare /327

Introducere

Lecţii ale tergiversării şi efectele medicale secundare

Nu ştiu cum sunteţi voi, dar n-am întâlnit niciodată pe cineva care să nu amâne o îndatorire. Amânarea unor sarcini plicticoase e o problemă aproape universală – una cu care e incredibil de greu de luptat, indiferent de cât de tare încercăm să ne exercităm puterea voinţei şi autocontrolul sau de câte ori luăm decizia unei schimbări.

Îngăduiţi-mi să vă povestesc o întâmplare personală despre o modalitate prin care am învăţat să fac faţă propriei mele tendinţe de a tergiversa. Cu mulţi ani în urmă am suferit un accident cumplit. O enormă flacără de magneziu a explodat lângă mine şi mi-a provocat arsuri de gradul III pe 70% din corp (o experienţă despre care am scris în *Iraţional în mod previzibil).* Şi, ca şi când n-ar fi fost de ajuns, după trei săptămâni petrecute în spital, m-am îmbolnăvit de hepatită printr-o transfuzie de sânge infectat. Evident, nu e niciodată timpul potrivit pentru a contracta o boală

infecţioasă a ficatului, dar momentul când mi s-a întâmplat mie a fost cu deosebire **nefericit,** deoarece eram oricum într-o stare foarte proastă.

1 Cititorii cărţii *Iraţional în mod previzibil cu* memorie bună şi-ar putea aminti o parte din această istorie.

Boala a crescut riscul unor complicaţii, mi-a amânat tratamentul şi a făcut ca trupul meu să respingă multe transplanturi de piele. Ca şi cum lucrurile nu stăteau îndeajuns de rău, medicii nu ştiau ce tip de boală a ficatului aveam. Ştiau că nu era hepatită A sau B, dar nu puteau identifica tulpina virusului. După o vreme, boala s-a ameliorat, dar şi aşa mi-a întârziat recuperarea, revenind din când în când şi răvăşindu-mi organismul.

Opt ani mai târziu, pe când îmi făceam studiile postuniversitare, o răbufnire a bolii m-a lovit în plin. M-am prezentat la clinica medicală a studenţilor şi, după multe teste de sânge, doctorul mi-a pus un diagnostic: era hepatită C, boală recent identificată pe atunci. Oricât de jalnic mă simţeam, am întâmpinat diagnosticul ca pe o veste bună. În primul rând, pentru că aflam în sfârşit

numele maladiei; în al doilea rând, un nou medicament promiţător numit interferon părea că ar putea fi un tratament eficient în cazul hepatitei C. Doctorul m-a întrebat dacă vreau să iau parte la un studiu experimental pentru a testa eficacitatea interferonului. Luând în calcul pericolul unei fibroze hepatice şi al cirozei, precum şi riscul unui deces prematur, părea că a lua parte la acel experiment era în mod evident direcţia de urmat.

Planul iniţial prevedea autoinjectări cu interferon de trei ori pe săptămână. Medicii mi-au spus că după fiecare injecţie voi avea simptome specifice gripei – febră, greaţă, dureri de cap şi vărsături, avertismente pe care curând aveam să le găsesc perfect adevărate. Eram însă hotărât să combat boala, aşa încât în fiecare seară de luni, miercuri şi vineri a următorului an şi jumătate, am practicat următorul ritual: ajungeam acasă, luam un ac din dulapul cu ustensile medicale, deschideam frigiderul, umpleam seringa cu doza optimă de interferon, mă înţepam în coapsă şi injectam doctoria. Mă întindeam apoi într-un hamac mare – singura piesă de mobilier

interesantă din apartamentul meu studenţesc ce aducea mai degrabă cu o mansardă, de unde vedeam perfect la televizor. Ţineam la îndemână o găleată, pentru inevitabilele vărsături, şi o pătură ca să evit frisoanele. După aproximativ o oră, veneau greaţa, frisoanele şi durerea de cap, iar la un moment dat, adormeam. Până a doua zi, la amiază, mă refăceam mai mult sau mai puţin şi mă întorceam la cursurile şi la cercetările mele.

Asemenea altor pacienţi participanţi la studiu, m-am luptat nu numai cu senzaţia de rău din majoritatea timpului, dar şi cu problema fundamentală a tergiversării şi a autocontrolului. Fiecare zi de injecţie era oribilă. Trebuia să înfrunt ideea de a-mi face singur injecţia şi de a suporta 16 ore de rău, în speranţa că tratamentul mă va vindeca în cele din urmă. A trebuit să îndur ceea ce psihologii numesc „un efect negativ imediat” în folosul unui „efect pozitiv pe termen lung”. Acesta e genul de problemă cu care avem de-a face toţi atunci când nu izbutim să ne achităm de sarcini de scurtă durată care însă vor avea efect benefic pentru noi mai târziu. În ciuda imboldurilor

conştiinţei, preferăm adesea să evităm îndatoriri neplăcute pe moment (gimnastică, lucrul la un proiect enervant, curăţenia garajului), dar utile pentru un viitor mai bun (o sănătate mai bună, o promovare la slujbă, recunoştinţa jumătăţii noastre).

La sfârşitul testului de 18 luni, doctorii mi-au spus că tratamentul a avut succes şi că am fost singurul pacient din program care a luat regulat interferonul prescris. Toţi ceilalţi au sărit peste injecţii de mai multe ori – deloc surprinzător, având în vedere disconfortul implicat. (Nerespectarea indicaţiilor medicului este, de fapt, o problemă cât se poate de răspândită.)

Cum am reuşit, aşadar, să trec peste acele luni de tortură? Să fi avut nervi de oţel? Ca toată lumea, am o mulţime de probleme cu autocontrolul şi, în fiecare zi de injecţic, îmi doream din răsputeri să evit procedura. Dar am avut un truc cu care am reuşit să fac tratamentul mai suportabil. Pentru mine, cheia succesului au fost filmele. Iubesc filmele, iar dacă aş fi avut timp, aş fi văzut câte unul în fiecare zi. Când doctorii mi-au

spus la ce să mă aştept, mi-am zis să mă motivez cu filme. Pe de altă parte, nici n-aş prea fi putut să fac altceva, din cauza efectelor secundare.

În fiecare zi de injecţie, mă opream la magazinul de închirieri video din drumul spre şcoală şi-mi luam câteva filme pe care voiam să le văd. De-a lungul zilei, mă gândeam cât de plăcut va fi să le vizionez mai târziu. Când ajungeam acasă, îmi făceam injecţia. Apoi săream imediat în hamac, mă aşezam comod şi dădeam startul minifestivalului meu de film. Aşa am învăţat să asociez actul injecţiei cu experienţa agreabilă a urmăririi unui film minunat. În cele din urmă, se declanşau efectele negative, iar atunci nu prea mai eram într-o dispoziţie pozitivă. Totuşi, faptul că-mi planificam astfel serile m-a ajutat să asociez injecţia mai curând cu plăcerea de a vedea un film decât cu disconfortul efectelor secundare, astfel încât am reuşit să continui tratamentul. (Am avut şi norocul, în acest caz, să am o memorie nu prea bună, ceea ce însemna că puteam să revăd de mai multe ori unele dintre acele filme.)

MORALA acestei poveşti? Cu toţii avem

sarcini importante de îndeplinit, pe care am prefera să le ocolim, în special când vremea de afară e îmbietoare. Nu ne place cazna măruntă a achitării impozitelor, să curăţăm curtea, să ne ţinem de un regim, să economisim pentru pensie sau, ca mine, să trecem printr-o terapie sau un tratament neplăcut. Desigur, într-o lume perfect raţională, tergiversarea n-ar constitui niciodată o problemă. Am evalua pur şi simplu importanţa obiectivelor noastre majore, le-am compara cu plăcerile de moment şi am înţelege că avem mai mult de câştigat pe termen lung dacă suferim un pic pe termen scurt. Dacă am fi în stare să facem asta, ne-am putea concentra nestingheriţi la ceea ce contează cu adevărat pentru noi. Ne-am îndeplini obligaţiile având mereu în minte satisfacţia resimţită în momentul încheierii proiectului. Am strânge cureaua cu încă o gaură şi ne-am bucura de sănătatea noastră ameliorată. Ne-am lua medicamentele la timp şi am spera să-l auzim pe doctor spunând într-o zi: „Nu e nici urmă de boală în organismul tău”.

Din păcate, majoritatea preferăm plăcerea

imediată a experienţelor pe termen scurt în defavoarea obiectivelor pe termen lung*. Ne comportăm în mod curent de parcă la un moment dat în viitor am avea mai mult timp, mai mulţi bani şi ar urma să ne simţim mai puţin obosiţi ori stresaţi. „Mai târziu” pare a fi timpul prielnic în care încap toate lucrurile neplăcute ale vieţii, chiar dacă amânarea lor înseamnă în cele din urmă să ne luptăm cu o adevărată junglă de buruieni în curte, să plătim amenzi la fisc, să nu ne putem pensiona confortabil sau să tratăm fără succes o boală. Până la urmă, nu trebuie să ne uităm prea departe de lungul nasului ca să pricepem cât de des n-am reuşit să facem sacrificii pe termen scurt de dragul ţelurilor de lungă durată.

CE LEGĂTURĂ au însă toate astea cu subiectul cărţii de faţă?

Într-un sens general, aproape totul.

Dintr-o perspectivă raţională, ar trebui să luăm numai decizii care sunt spre binele nostru („ar trebui” este termenul esenţial aici). Ar trebui să fim în stare să discernem între toate opţiunile ce

ne stau în faţă şi să le apreciem corect importanţa – atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung – şi să alegem opţiunea care ne maximizează interesele noastre superioare.

Dacă sunteţi înclinaţi vă credeţi că nu vă sacrificaţi nkledată avantajele pe termen lung de dragul satisfacţiilor pe termen scurt, atunci întrebaţi-vă jumătatea sau prietenii. Fără îndoială, v-ar putea oferi un exemplu, două în sprijinul vostru.

Dacă ne lovim de o dilemă de orice fel, ar trebui să fim capabili să vedem situaţia limpede şi fără prejudecăţi, să cântărim argumentele pro şi contra ca şi când am compara diverse modele de laptopuri. Dacă suferim de o boală şi există pentru ea un tratament promiţător, ar trebui să ne supunem întru totul prescripţiilor medicale. Dacă suntem supraponderali, ar trebui să ne dăm osteneala şi să mergem câţiva kilometri pe jos în fiecare zi, trăind cu peşte fript, legume şi apă. Dacă fumăm, trebuie să ne oprim – fără dacă şi cu parcă şi cu totuşi.

Desigur, ar fi frumos dacă am fi mai raţionali şi am avea o perspectivă mai clară asupra priorităţilor noastre. Din nefericire, nu suntem aşa.

Cum altfel se explică milioanele de abonamente la sală ce rămân nefolosite sau faptul că oamenii îşi riscă vieţile lor şi ale altora scriind SMS-uri la volan, sau de ce... (adăugaţi aici exemplul vostru preferat)?

IATĂ PUNCTUL ÎN CARE economia comportamentală intră în ecuaţie. În acest domeniu, noi nu presupunem că oamenii sunt maşini de calculat perfect raţionale, ci observăm cum se comportă ei în realitate; destul de des, observaţiile ne conduc la concluzia că fiinţele umane sunt iraţionale.

Desigur, sunt foarte multe de învăţat din economia raţională, dar unele dintre ipotezele ei de lucru – că oamenii iau mereu cele mai bune decizii, că greşelile sunt mai puţin frecvente când deciziile implică mulţi bani şi că piaţa se poate auto-corecta – pot duce cu siguranţă la consecinţe dezastruoase.

Ca să ne facem o idee mai clară despre cât de periculoasă poate fi asumarea unei raţionalităţi perfecte, gândiţi-vă la şofat. Transporturile, ca şi pieţele financiare, sunt un sistem făcut de mâna

omului, şi nu trebuie să ne uităm prea departe pentru a vedea cum ceilalţi oameni fac greşeli teribile şi costisitoare (din cauza unui alt aspect al viziunii noastre părtinitoare asupra lumii, avem nevoie de ceva mai mult efort ca să ne vedem propriile greşeli). Fabricanţii de maşini şi proiectanţii de drumuri înţeleg în general că oamenii nu fac uz întotdeauna de judecata corectă atunci când conduc, aşa încât construiesc maşini şi drumuri cu grija de a garanta siguranţa şoferilor şi a pasagerilor. Designerii auto şi inginerii încearcă să compenseze capacitatea noastră umană limitată, instalând centuri de siguranţă, frâne cu sistem antiblocare, oglinzi retrovizoare, airbaguri, faruri cu halogen, senzori de distanţă şi altele. La fel, proiectanţii de drumuri amplasează benzi de siguranţă pe marginea şoselelor, unele prevăzute cu zimţi care produc un sunet „brrrr” când calci peste ele. Dar, în ciuda tuturor acestor măsuri de siguranţă, oamenii persistă în toate tipurile de greşeli atunci când conduc (inclusiv consumul de alcool şi scrierea SMS-urilor), suferind accidente, leziuni, uneori pierzându-şi viaţa.

Gândiţi-vă acum la implozia Wall Street-ului în 2008 şi la impactul concomitent asupra economiei. Ştiind care ne sunt punctele slabe, oare de ce am crezut că nu avem nevoie să luăm niciun fel de măsuri exterioare pentru a preveni şi trata sistematicele erori de judecată din lumea pieţelor financiare? De ce nu creăm măsuri de siguranţă, astfel încât cineva care administrează fonduri de miliarde de dolari şi pe care le pune în joc pentru tranzacţii pe credit să fie împiedicat să facă greşeli incredibil de costisitoare?

CEEA CE EXACERBEAZĂ problema fundamentală a erorii umane sunt dezvoltările tehnologice care, în principiu, sunt foarte utile, dar care ne şi pot împiedica să ne comportăm într-un fel ce realmente ne-ar satisface la maximum interesele. Luaţi, de pildă, telefonul mobil. Este un gadget util care vă permite nu numai să sunaţi, dar şi să trimiteţi SMS-uri şi emailuri prietenilor. Dacă scrieţi mesaje în timp ce mergeţi pe stradă, e posibil să vă uitaţi la telefon în loc să fiţi atenţi la drum şi riscaţi să daţi peste un stâlp sau peste o

altă persoană. Ar fi jenant, dar totuşi fără consecinţe fatale. Dacă lăsaţi ca atenţia să vă zboare în timp ce mergeţi nu e aşa de rău; dar dacă introduceţi în ecuaţie un automobil, aveţi deja reţeta unui

5 5 >5^5

dezastru.

La fel, gândiţi-vă cum au contribuit evoluţiile tehnologice din agricultură la epidemia de obezitate. Cu mii de ani în urmă, când specia noastră ardea calorii vânând şi mergând după hrană pe câmpii şi prin jungle, aveam nevoie să stocăm fiecare strop de energie. De fiecare dată când găseam hrană care conţinea grăsime sau zahăr, ne opream şi consumam cât de mult puteam. Mai mult, natura ne-a dat un mecanism intern folositor: un interval de circa 20 de minute între momentul în care am consumat suficiente calorii şi momentul când apare senzaţia de saţietate. Acest fapt ne-a permis să depunem un pic de grăsime, care se dovedea utilă mai târziu, când se întâmpla să nu izbutim să vânăm vreun cerb.

Şi-acum să facem un salt în timp peste câteva mii de ani.

În ţările industrializate, petrecem cea mai mare parte a timpului diurn stând pe scaune şi uitându-ne la câte un ecran în loc să vânăm animale. În loc ca noi înşine să plantăm, să cultivăm şi să recoltăm porumb şi soia, agricultura comercială face toate astea în locul nostru. Producătorii de alimente transformă porumbul în produse pline de zahăr care îngraşă, iar noi le cumpărăm de la restaurantele fast-food şi de la super- marketuri. În această lume de Dunkin Donuts, plăcerea noastră pentru zahăr şi grăsime ne face să consumăm la iuţeală mii de calorii. Iar după ce am înfulecat la micul dejun o baghetă cu şuncă, ouă şi brânză, intervalul de 20 de minute între momentul când am mâncat destul şi cel când ne simţim sătui ne permite să mai adăugăm ceva calorii, sub forma unei cafele îndulcite şi a unei jumătăţi de duzină de gogoşele pudrate cu zahăr.

În esenţă, mecanismele pe care ni le-am dezvoltat în timpul primilor ani de evoluţie au putut avea sens în trecutul îndepărtat. Dar, având

în vedere nepotrivirea dintre viteza dezvoltării tehnologice şi evoluţia umană, aceleaşi instincte şi abilităţi care, odinioară, ne-au ajutat ne stau acum deseori în cale. Comportamentele care ne conduc la luarea unor decizii greşite, manifestate în alte secole ca mici neplăceri, pot acum să ne afecteze viaţa grav şi în moduri esenţiale.

Când designerii tehnologiilor moderne nu ne înţeleg imperfecţiunile, pun la punct sisteme noi şi îmbunătăţite pentru burse, pentru asigurări, educaţie, agricultură sau asistenţă medicală, care nu ţin cont de limitările noastre (îmi place termenul „tehnologii incompatibile cu factorul uman”, iar ele sunt pretutindeni). Drept consecinţă, sfârşim inevitabil prin a face greşeli şi, uneori, eşuăm spectaculos.

ACEASTA PERSPECTIVA a naturii umane ar putea părea un pic deprimantă la suprafaţă, dar nu trebuie să fie. Economiştii comportamentali vor să înţeleagă slăbiciunea umană şi să găsească moduri mai empatice, mai realiste şi mai eficiente de a-i face pe oameni să evite tentaţiile, să manifeste mai

mult autocontrol şi, în cele din urmă, să-şi atingă ţelurile pe termen lung.

Pentru noi, ca societate, este extrem de benefic să înţelegem cum şi când greşim şi să proiectăm/inventăm/creăm noi modalităţi de a ne depăşi erorile. Pe măsură ce ajungem la o anumită înţelegere a ceea ce ne determină într-adevăr comportamentele şi ceea ce ne abate din drum – de la decizii de afaceri asupra bonusurilor şi a motivării şi până la aspectele cele mai personale ale vieţii, ca relaţiile maritale şi fericirea –, putem căpăta control asupra banilor, a relaţiilor, a resurselor, a siguranţei şi a sănătăţii, atât ca indivizi, cât şi ca societate.

Acesta este adevăratul scop al economiei comportamentale: încearcă să înţeleagă modul cum funcţionăm în realitate, astfel încât să putem să ne observăm mai atent tendinţele, să fim mai conştienţi de influenţele lor asupra noastră şi, cum e de sperat, să luăm şi decizii mai bune. Deşi nu-mi pot imagina că vom deveni vreodată decidenţi perfecţi, cred că o înţelegere mai bună a multiplelor forţe iraţionale care ne influenţează ar

putea fi un prim pas util în luarea unor decizii mai bune. Şi nu trebuie să ne oprim aici. Inventatorii, companiile şi guvernanţii pot face un pas în plus, reproiectând mediul nostru de viaţă şi de lucru într-un mod mai natural şi mai compatibil cu ceea ce putem sau nu putem face.

În cele din urmă, acesta e obiectul economiei comportamentale – să-şi reprezinte forţele ascunse care ne determină deciziile în diferite domenii şi să găsească soluţii la problemele obişnuite ce ne afectează la nivel personal, al afacerilor şi al vieţii publice.

AŞA CUM VEŢI VEDEA în paginile următoare, fiecare capitol din această carte se bazează pe experimentele realizate de-a lungul anilor alături de nişte colegi grozavi (la sfârşitul cărţii am inclus scurte biografii ale minunaţilor mei colaboratori), în fiecare dintre aceste capitole, am încercat să pun în lumină câteva dintre predispoziţiile care ne coordonează deciziile în varii domenii, de la locul de muncă şi până la fericirea personală.

V-aţi putea întreba de ce colegii mei şi cu mine alocăm atât de mult timp, bani şi energie

pentru astfel de experimente.

Pentru cei din ştiinţele sociale, experimentele sunt ca nişte microscoape sau stroboscoape care măresc şi iluminează forţele multiple şi complexe ce-şi exercită simultan influenţa asupra noastră. Ele ne ajută să descompunem comportamentul uman într-o serie succesivă de cadre fixe, să izolăm forţele individuale şi să le examinăm cu atenţie în toate detaliile lor. Ele ne permit să testăm direct şi precis tot ceea ce pune în mişcare fiinţele umane, oferindu-ne în acelaşi timp o înţelegere mai adâncă a trăsăturilor şi a nuanţelor din propriile noastre înclinaţii*.

Mai e şi un alt aspect pe care vreau să-l subliniez: dacă lecţiile învăţate în orice experiment s-ar limita la mediul controlat al acelui studiu particular, atunci şi valoarea lor ar fi limitată. Vă invit, deci, să priviţi experimentele ca pe nişte ilustrări ale unor principii generale şi care ne oferă o viziune intimă a felului în care gândim şi a modului de a lua decizii în diverse situaţii ale vieţii. Speranţa mea e că, odată ce înţelegeţi cu adevărat cum funcţionează natura noastră umană, veţi

putea decide cum să aplicaţi aceste cunoştinţe în viaţa profesională şi personală.

În fiecare capitol am încercat, de asemenea, să extrapolez anumite posibile implicaţii pentru viaţă, afaceri şi politici publice – concentrându-mă asupra a ceea ce putem face pentru a ne controla pornirile iraţionale. Desigur, implicaţiile pe care le-am schiţat sunt doar parţiale. Ca să profităm cu adevărat de această carte şi de ştiinţele sociale în general, este important ca voi, cititorii, să petreceţi un timp meditând la

Uneori, experimentele produc rezultate surprinzătoare, contraintuitive; alteori, confirmă intuiţiile pe care mulţi dintre noi le au deja. Dar intuiţia nu e acelaşi lucru cu evidenţa; numai printr-un experiment condus cu atenţie putem descoperi dacă intuiţiile noastre despre o anumită slăbiciune umană sunt corecte sau greşite.

Felul cum principiile comportamentului uman se aplică la viaţa voastră personală şi să aveţi în vedere soluţii diferite de rezolvare a problemelor,

ţinând cont de noua înţelegere a naturii umane pe care aţi dobândit-o. Aici e aventura cea mare.

CITITORII CARE CUNOSC cartea *Iraţional în mod previzibil* ar putea dori să afle prin ce se diferenţiază cartea de faţă de predecesoarea ei. În *Iraţional în mod previzibil* am examinat o serie de înclinaţii care ne conduc – în special în calitate de consumatori – la luarea unor decizii proaste. Cartea de faţă este diferită prin trei aspecte.

În primul rând – şi cel mai evident, cartea are alt titlu. Ca şi predecesoarea ei, se bazează pe experimente ce determină felul cum luăm decizii, însă abordarea iraţionalităţii este întrucâtva diferită. În cele mai multe cazuri, cuvântul „iraţionalitate” are o conotaţie negativă, implicând orice, de la greşeală la nebunie. Dacă am fi în postura de a proiecta un nou concept de fiinţă umană, probabil că am face tot posibilul să eliminăm din formulă iraţionalitatea; în *Iraţional în mod previzibil* am explorat dezavantajele tendinţelor iraţionale umane. Dar există şi o altă latură a iraţionalităţii, una care, de fapt, e destul

de favorabilă. Uneori, suntem norocoşi să posedăm asemenea abilităţi iraţionale, pentru că, între altele, ele ne permit să ne adaptăm la medii noi, să avem încredere în oameni, să ne bucurăm de rezultatele muncii noastre şi să ne iubim copiii. Aceste tipuri de forţe fac parte din minunata, surprinzătoarea – chiar dacă iraţională – natură umană cu care ne naştem (şi într- adevăr, cei lipsiţi de abilitatea de se adapta, de a avea încredere sau de a se bucura de munca lor pot fi foarte nefericiţi). Aceste forţe iraţionale ne ajută să facem lucruri mari şi să trăim bine într-o structură socială. Titlul *Iraţionalitatea benefică* este o încercare de a sintetiza complexitatea actelor noastre iraţionale – aspectele de care mai curând ne-am lipsi şi cele pe care am vrea să le păstrăm dacă am fi proiectanţii naturii umane. Cred că e important să ne înţelegem şi ciudăţeniile avantajoase, şi cele dezavantajoase, fiindcă numai aşa putem începe să eliminăm răul şi să consolidăm ceea ce e bun.

În al doilea rând, veţi observa că această carte este împărţită în două secţiuni distincte. În

prima, vom examina mai îndeaproape comportamentul nostru la muncă, acolo unde ne petrecem mare parte din viaţa activă. Vom examina relaţiile – nu numai cele cu alţi oameni, dar şi cele cu mediul şi cu noi înşine. Care este relaţia noastră cu salariile, cu şefii, cu lucrurile pe care le producem, cu ideile şi cu sentimentele noastre atunci când suntem trataţi incorect? Ce ne motivează să ne ducem sarcinile la bun sfârşit? Ce anume ne dă senzaţia că lucrurile au sens? De ce are o importanţă atât de mare la locul de muncă tendinţa de a respinge ideile pe care nu le-am lansat noi? De ce reacţionăm aşa de puternic în faţa nedreptăţii şi a incorectitudinii?

În partea a doua, vom trece de sfera domeniului muncii pentru a investiga modul cum ne comportăm în cadrul relaţiilor interpersonalc. Care este relaţia noastră cu mediul şi cu propriile corpuri? Cum ne raportăm la oamenii cu care facem cunoştinţă, la cei pe care îi iubim şi la străinii care au nevoie de ajutorul nostru? Şi care este relaţia noastră cu propriile emoţii? Vom examina felul în care ne adaptăm la noi factori,

medii şi relaţii de dragoste; cum funcţionează (şi cum nu) lumea site-urilor matrimoniale; ce forţe ne dictează reacţiile în faţa tragediilor umane şi cum manifestările noastre emoţionale dintr-un moment dat pot influenţa tipare comportamentale cu bătaie lungă în viitor.

¡raţionalitatea benefică este foarte diferită de *Iraţional în mod previzibil* şi pentru că este o carte foarte personală. Deşi colegii mei şi cu mine încercăm să fim cât mai obiectivi posibil în desfăşurarea şi analizarea experimentelor, mare parte din această carte (mai ales secţiunea a doua) are de-a face cu experienţele mele dificile de pacient al secţiei de arşi. Rănile mele, ca orice răni severe, m-au traumatizat, dar mi-au şi schimbat foarte rapid percepţia asupra multor aspecte ale vieţii. Acest episod mi-a oferit o perspectivă unică asupra naturii umane, punându-mă în faţa unor întrebări la care, în alte situaţii, nu m-aş fi gândit şi care, din pricina suferinţei, au devenit esenţiale în viaţa mea, precum şi punctul central al cercetărilor mele. Mai mult decât atât, şi poate mai

important, m-a făcut să conştientizez felul în care funcţionează propriile mele habitudini. Descriindu-mi experienţele şi predispoziţiile comportamentale, sper să pun în lumină procesul de gândire care mi-a ghidat opiniile şi zonele de interes personale, dar să şi lămuresc câteva dintre trăsăturile condiţiei umane, comune vouă şi mie.

ŞI ACUM să începem...

Partea întâi

Modurile neaşteptate în care sfidăm logica la serviciu

1

A plăti mai mult pentru mai puţin

De ce bonusurile mari nu funcţionează întotdeauna

Imaginează-ţi că eşti un şoarece de laborator durduliu şi fericit. Într-o zi, o mână de om înmănuşată te ia cu grijă din cutia confortabilă pe care o consideri casă şi te pune într-o altă cutic, mai puţin confortabilă, cu un labirint înăuntru. Curios cum eşti, începi să te agiţi de colo-colo,

tremurând din mustăţi. Remarci imediat că anumite părţi ale labirintului sunt negre, iar altele albe. Adulmeci şi te-ndrepţi către secţiunea albă. Nu se- ntâmplă nimic.

O iei la stânga, către secţiunea neagră. Îndată ce intri, un şoc electric foarte neplăcut îţi urcă prin labe.

Zi de zi, timp de o săptămână, eşti introdus într-un alt labirint. Locurile inofensive şi cele periculoase se schimbă zilnic, ca şi culorile pereţilor şi intensitatea şocurilor. Uneori, secţiunile unde şocurile sunt mai slabe sunt roşii. Alteori, zonele unde şocurile sunt cel mai puternic resimţite sunt marcate cu buline. Uneori, părţile unde nu păţeşti nimic sunt acoperite cu pătrăţele albe şi negre. Zilnic, treaba ta e să înveţi să parcurgi labirintul, alegând cele mai sigure căi şi evitând şocurile (răsplata pentru faptul că ai învăţat cum să mergi în siguranţă prin labirint este că nu suferi şocuri electrice). Cât de bine te descurci?

Cu mai bine de un secol în urmă, psihologii

Robert Yerkes şi John Dodson* au realizat versiuni diferite ale acestui experiment de bază, în încercarea de a afla două lucruri despre şoareci: cât de repede pot să înveţe şi, încă mai important, ce intensitate a şocurilor electrice îi motivează să înveţe mai repede. Când şocurile au fost moderate, şoarecii pur şi simplu se fâţâiau de colo-colo, nemotivaţi fiind de întâmplătoarele şocuri nedureroase. Însă, pe măsură ce intensitatea şocurilor şi disconfortul creşteau, şoarecii începeau să se simtă ca sub un bombardament inamic şi deveneau mai motivaţi să înveţe mai repede. Urmând această logică, am presupune că, atunci când şoarecii vor cu adevărat să evite cele mai puternice şocuri, învaţă cel mai rapid.

Suntem tentaţi să deducem imediat că există o legătură între magnitudinea stimulentului şi abilitatea de a acţiona mai bine. Pare rezonabil să conchidem că, cu cât suntem mai motivaţi să realizăm ceva, cu atât vom munci mai mult pentru atingerea obiectivului, iar acest efort mai mare ne va aduce mai aproape de ţinta propusă. Acesta, în fond, este un element al logicii care stă la baza

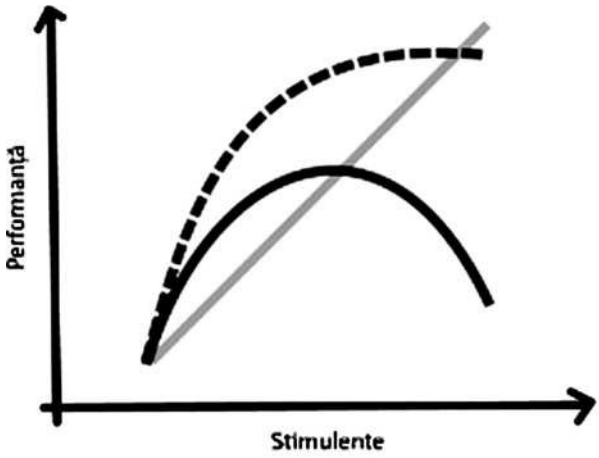
plăţii unor bonusuri uriaşe pentru brokerii de la bursă şi pentru directorii executivi: oferă-le oamenilor un bonus foarte mare şi ei vor fi motivaţi să acţioneze la niveluri foarte înalte.

UNEORI, INTUIŢIILE noastre despre legăturile dintre motivaţie şi performanţă (şi, într-un sens mai larg, comportamentul nostru) sunt corecte; alteori, realitatea şi intuiţia nu corespund.

În cazul lui Yerkes şi Dodson, unele dintre rezultate s-au potrivit cu ceea ce ne-am aştepta cei mai mulţi dintre noi, altele nu. Când şocurile au fost foarte slabe, şoarecii n-au fost prea motivaţi şi, în consecinţă, au învăţat lent. Când şocurile au fost medii, şoarecii au fost mai motivaţi să descopere care sunt regulile din cuşcă şi-au învăţat mai repede. Până la acest punct, rezultatele se potrivesc cu intuiţiile noastre despre relaţia dintre motivaţie şi performanţă.

Graficul alăturat indică trei posibile relaţii între stimulente (plăţi, şocuri) şi performanţă. Linia gri-deschis reprezintă o relaţie simplă, unde stimulentele mai mari contribuie întotdeauna în acelaşi fel la performanţă. Linia gri punctată

reprezintă o relaţie între stimulente şi performanţă unde randamentul se diminuează. Linia gri-închis reprezintă rezultatele experimentului lui Yerkes şi Dodson. La niveluri de motivaţie scăzute, adăugarea stimulentelor ajută la creşterea performanţei. Dar, pe măsură ce nivelul motivaţiei de bază creşte, adăugarea stimulentelor poate avea un efect de recul, reducând performanţa şi creând ceea ce psihologii numesc deseori „o relaţie în U inversat”.



— Referinţele la lucrările, academice, menţionate în fiecare capitol, ca şi sugestiile de lecturi suplimentare, se află la sfârşitul cărţii.

Dar aici e capcana: când intensitatea şocului a fost foarte mare, şoarecii au performat mai prost! Desigur, e greu să intri în mintea unui şoarece, dar se pare că atunci când intensitatea şocurilor a fost cea mai ridicată, şoarecii nu s-au mai putut concentra la altceva decât la frica lor de şoc. Paralizaţi de groază, şi-au amintit cu greu care părţi din cuşcă erau sigure şi care nu, aşa încât au fost incapabili să descifreze cum este structurat mediul lor.

Experimentul lui Yerkes şi Dodson ar trebui să ne facă să ne întrebăm care e relaţia reală între plată, motivaţie şi performanţă pe piaţa muncii. La urma urmei, experimentul lor a arătat clar că stimulentele pot fi o sabie cu două tăişuri. Până la un anumit punct, ele ne motivează să învăţăm şi să atingem performanţe. Dar, dincolo de acest punct, presiunea motivaţională poate fi atât de mare, încât de fapt să *distrugă* un individ de la concentrare şi îndeplinirea sarcinilor – un deznodământ de nedorit nimănui.

Desigur, şocurile electrice nu sunt un mecanism de stimulare prea comun în viaţa reală,

dar acest tip de relaţie între motivaţie şi performanţă poate fi aplicat, de asemenea, şi altor genuri de motivaţie, fie că răsplata este posibilitatea de a evita un şoc electric, fie beneficiul financiar adus de obţinerea unei mari sume de bani. Să ne imaginăm cum ar arăta rezultatele lui Yerkes şi Dodson dacă ar fi folosit bani în loc de şocuri (presupunând că şoarecii ar fi vrut bani). La niveluri mici ale bonusurilor, şoarecii ar fi rămas indiferenţi şi n-ar fi performat cine ştie ce. La niveluri medii ale bonusurilor, interesul ar fi fost mai mare şi performanţa mai bună. Dar la niveluri foarte mari ale bonusurilor, ar fi fost „supramotivaţi”. Le-ar fi venit greu să se concentreze şi, în consecinţă, performanţa lor ar fi fost mai proastă decât dacă ar fi muncit pentru o primă mai mică.

Am fi sesizat oare această „relaţie în U inversat” dacă am fi făcut un experiment folosind oameni în loc de şoareci şi bani drept stimulent? Sau, privind lucrurile dintr-un unghi mai pragmatic, ar fi eficient din punct de vedere financiar să plătim oamenii cu bonusuri foarte mari

ca să-i facem să atingă performanţe?

Avalanşa de bonusuri

În lumina crizei financiare din 2008 şi a scandalului ulterior din cauza bonusurilor plătite în continuare multora dintre cei consideraţi responsabili pentru ea, multă lume se întreabă cum îi influenţează în realitate stimulentele pe CE-O şi alţi executivi de pe Wall Street. Conducerile companiilor presupun, în general, că bonusurile foarte mari acordate în funcţie de performanţe îi vor motiva pe directorii executivi să investească mai mult efort în munca lor şi că rezultatele vor fi de mai bună calitate[2]. Dar oare chiar aşa se întâmplă? înainte de a vă pronunţa, să vedem ce ne spune evidenţa empirică.

2 Au existat, desigur, multe încercări de a explica de ce este raţionai ca directorii executivi să fie plătiţi cu salarii foarte mari, inclusiv una pe care o găsesc cu deosebire interesantă, dar neverosimilă. Conform acestei teorii, executivii sunt plătiţi foarte bine nu pentru că ar crede cineva că acei bani sunt câştigaţi sau meritaţi, ci pentru că salariile lor îi pot motiva pe alţi oameni să muncească din greu în speranţa că, într-o bună zi, vor fi şi ei supraremuneraţi, ca şi ceilalţi CE-O. Partea hazlie a acestei teorii este că, dacă o urmezi până la consecinţele ei logice, nu numai că vei plăti directorilor salarii ridicol de mari, darâi vei şi sili să-şi petreacă mai mult timp cu familia şi prietenii şi îi vei trimite în vacanţe scumpe, ca să desăvârşeşti tabloul unei vieţi perfecte – fiindcă acesta va fi cel mai bun mod de a-i motiva pe alţii să încerce să devină şi ei CE-O.

Pentru a testa eficienţa stimulentelor financiare ca instrument de creştere a performanţei, Nina Mazar (profesor la Universitatea din Toronto), Un Gneezy (profesor la Universitatea California, San Diego), George Loewenstein (profesor la Universitatea Carnegie Mellon) şi cu mine am iniţiat un experiment.

2. Sensul muncii: ce ne pot învăţa jocurile Lego despre bucuria muncii 64

Am variat mărimea bonusurilor pe care participanţii le puteau primi dacă îşi îndeplineau îndatoririle şi am măsurat efectul diferitelor niveluri ale bonusului asupra performanţei. În mod special, am vrut să vedem dacă oferirea unor bonusuri foarte mari va creşte performanţa, aşa cum ne aşteptăm de obicei, sau o va altera, la fel ca în experimentul lui Yerkes şi Dodson cu şoarecii.

Am decis să le oferim unora dintre participanţi ocazia de a obţine un bonus relativ mic (echivalent cu plata lor obişnuită pe o zi). Alţii au avut şansa să obţină un bonus mediu (echivalent cu

plata lor obişnuită pe circa două săptămâni). Cei puţini şi norocoşi, cel mai important grup pentru experimentul nostru, au putut câştiga un bonus foarte mare, echivalent cu plata lor uzuală pe circa cinci luni. Comparând performanţele celor trei grupuri, am sperat să ne facem o idee mai exactă despre cât de eficiente sunt bonusurile pentru îmbunătăţirea performanţelor.

Ştiu că vă gândiţi „Cum pot să mă înscriu şi eu la un asemenea experiment?”. Dar, înainte de a face presupuneri extravagante despre bugetul meu de cercetare, am să vă spun că am făcut ceea ce multe companii fac în zilele noastre – am externalizat operaţiunea în India rurală, unde cheltuiala medie lunară pe cap de locuitor este de circa 500 de rupii (aproximativ 11 dolari). Aceasta ne-a permis să oferim bonusuri semnificative pentru participanţi, fără a trezi suspiciunea şi mânia sistemului contabil al universităţii.

După ce am ales locul desfăşurării experimentelor, a trebuit să alegem noi înşine sarcinile de îndeplinit. Ne-am gândit să folosim sarcini bazate pe efort pur – alergare, genuflexiuni,

ridicare de greutăţi, însă, din moment ce CE-O şi alţi executivi nu-şi câştigă banii în acest mod, ne-am hotărât să ne concentrăm pe activităţi care cereau creativitate, concentrare, memorie şi abilităţi de rezolvare a problemelor. I) după ce am testat pe noi înşine şi pe câţiva studenţi o serie întreagă de sarcini, cele şase activităţi pe care le-am selectat au fost următoarele:

1. „Potriviţi sferturile”: în acest puzzle spaţial, participantul trebuie să potrivească într-un pătrat nouă piese în formă de sfert de cerc. Să potriveşti opt dintre ele e simplu, dar pe toate nouă e aproape imposibil.

2. „Simon”: amintire viu colorată a anilor '80, acesta este (sau a fost) un joc electronic de memorie care le cerea participanţilor să repete fără să greşească secvenţe din ce în ce mai lungi de butoane luminoase.

3. „Repetaţi ultimele trei numere”: după cum îi spune şi numele, e un joc simplu în care citim o secvenţă de numere (23,7,65,4) iar la un moment dat ne oprim. Participanţii trebuie să repete

ultimele trei numere.

4. „Labirintul”: un joc în care participantul foloseşte două manete pentru a controla unghiul unei suprafeţe de joc acoperite cu un labirint şi presărate cu găuri. Scopul e de a conduce o mică bilă de-a lungul unei rute şi să evite găurile.

5. „Dart Ball”: un joc asemănător darts-ului, dar jucat cu mingi de tenis şi ţinte pentru ochit acoperite cu Velero (arici): mingile – cu partea buclată a materialului, iar ţinta – cu partea agăţătoare a materialului, astfel încât mingile să se prindă de ea.

6. „Rostogolirea în sus”: un joc în care participantul deplasează două bare fără legătură între ele, astfel încât să împingă o mică minge cât mai sus posibil pe o pantă înclinată.

După ce am ales jocurile, am luat câte şase din fiecare tip, le-am băgat într-o cutie şi le-am trimis în India. Dintr-un motiv misterios, vameşilor indieni nu prea le-au plăcut jocurile Simon cu baterie, dar, după ce am plătit o taxă de import de 250%, jocurile au fost eliberate, iar noi gata să începem experimentul.

Am angajat cinci masteranzi în economie de la Narayanan College din oraşul Madurai şi le-am cerut să meargă în câteva dintre satele din zonă. În fiecare dintre ele, ei trebuia să găsească un spaţiu public, ca, de pildă, un mic spital sau o sală de şedinţe, unde să-şi aşeze cartierul general şi să recruteze participanţi pentru experimentul nostru.

Unul dintre locurile alese, unde Ramesh, un student în al doilea an de masterat, trebuia să acţioneze, a fost un centru comunitar care nu era pe deplin terminat, fără pardoseală şi cu pereţii nezugrăviţi, dar altfel funcţional şi, lucrul cel mai important, oferea protecţie împotriva vântului, ploii şi arşiţei.

Ramesh a aşezat cele şase jocuri în sală şi s-a dus afară pentru a întâmpina primul participant. Curând, a trecut cineva pe acolo căruia Ramesh a încercat imediat să-i trezească interesul pentru experiment. „Avem câteva treburi distractive de făcut”, ia explicat el. „Ai fi interesat să participi la un experiment?” Faptul i s-a părut suspect omului, un fel de activitate plătită de guvern, aşa încât n-a fost surprinzător că a clătinat din cap şi şi-a văzut

de drum. Dar Ramesh a insistat: „Poţi să obţii nişte bani din acest experiment, e sponsorizat de universitate”. Şi aşa s-a întors primul nostru participant, pe nume Nitin, şi l-a urmat pe Ramesh în centrul comunitar.

Ramesh i-a arătat lui Nitin toate instalaţiile din sală. „Acestea sunt jocurile pe care le vom juca azi”, i-a spus lui Nitin. „Ar trebui să ne ia cam o oră. Înainte să începem, hai să vedem ce bani poţi să câştigi”. Ramesh a aruncat cu zarul, **«. I** re s-a oprit la 4. Asta însemna, după algoritmul nostru, că Nitin urma să intre în categoria celor cu bonusuri medii, aşadar ar fi putut câştiga în total, din cele şase jocuri, 240 de **i** iipii – echivalentul plăţii a circa două săptămâni de muncă, în medie, pentru un locuitor din India rurală.

Apoi Ramesh i-a explicat lui Nitin instrucţiunile. „Pentru i lecare dintre cele şase jocuri avem un nivel mediu de perii amantă, adică bun, şi unul înalt, adică foarte bun. Pentru i lecare joc în care atingi nivelul bun de performanţă primeşti 20 de rupii, iar pentru fiecare joc în care atingi nivelul foarte bun iei 40 de rupii. Nu iei

nimic pentru jocurile unde nu

Atingi nivelul bun. Asta înseamnă că plata ta va fi undeva între zero şi 240 de rupii, depinde de performanţă”.

Nitin a dat din cap şi Ramesh a luat, la întâmplare, jocul „Simon” În acest joc, unul dintre cele patru butoane colorate se aprindea şi emitea un ton muzical. Nitin trebuia să apese butonul luminos. Apoi, maşinăria lumina acelaşi buton, urmat de un altul. Nitin trebuia să apese cele două butoane în succesiune, şi tot aşa, într-un număr crescător de butoane. Dacă Nitin reţinea succesiunea şi nu făcea greşeli, jocul mergea mai departe şi lungimea secvenţei de butoane aprinse creştea. Dar, de îndată ce Nitin a greşit o secvenţă, jocul s-a sfârşit şi scorul lui a devenit egal cu cea mai lungă secvenţă nimerită corect, în total, Nitin a avut dreptul la zece încercări pentru a atinge scorul dorit.

„Şi acum hai să-ţi spun ce înseamnă bun şi foarte bun în acest joc”, a continuat Ramesh. „Dacă reuşeşti să repeţi corect o secvenţă de şase

paşi măcar o singură dată din cele zece încercări, ăsta e un nivel bun de performanţă şi vei câştiga 20 de rupii. Dacă repeţi corect o secvenţă de opt paşi, este un nivel foarte bun şi vei încasa 40 de rupii. După zece încercări, vom începe următorul joc. E totul clar cu jocul şi regulile de plată?”

Nitin a fost destul de incitat de perspectiva de a câştiga atât de mulţi bani. „Hai să începem”, a spus. Zis şi făcut.

Butonul albastru a fost primul care s-a aprins, iar Nitin l-a apăsat. Următorul a fost cel galben, iar Nitin a apăsat butonul albastru şi pe cel galben. Nimic complicat. S-a descurcat când butonul verde s-a aprins următorul, dar, din nefericire, a ratat al patrulea buton. Nici la următoarea încercare n-a fost mai bine. La a cincea încercare însă, şi-a amintit o succesiune de şapte, iar la al optulea joc, a reuşit o secvenţă de opt. În ansamblu, jocul a fost un succes, iar el – mai bogat cu 40 de rupii.

Următorul joc a fost „Potriviţi sferturile”, urmat de „Repel**.** Îţi ultimele trei numere”, „Labirintul”, „Dart Ball” şi, în fine, „Rostogolirea”. După o oră, Nitin a atins un nivel foarte bun de

performanţă la două dintre jocuri şi unul bun la altele două. Dar n-a reuşit să atingă un nivel bun în cazul altor două jocuri. În total, a câştigat 120 de rupii – un pic mai mult decât plata pe o săptămână, astfel încât a părăsit încântat centrul comunitar.

Următorul participant a fost Apurve, un tip atletic de 30 şi ceva de ani, cu început de chelie şi tată de gemeni. Apurve a dat cu zarul şi i-a ieşit 1, un număr care, conform algoritmului nostru, îl plasa în categoria celor cu bonusuri mici. Aceasta însemna că totalul sumelor pe care le putea câştiga din cele şase jocuri era de 24 de rupii, cam cât plata pentru o zi de muncă.

Primul joc pe care l-a jucat Apurve a fost „Repetaţi ultimele trei numere”, urmat de „Rostogolirea”, „Potriviţi sferturile”, „Labirintul” şi „Simon”, iar ultimul, „Dart Ball”. Una peste alta, s-a descurcat relativ bine. A avut un nivel de performanţă bun la trei dintre jocuri şi foarte bun la unul singur.

Acest scor l-a situat oarecum la acelaşi nivel de performanţă cu Nitin, dar, din cauza alegerii nenorocoase a zarului, a câştigat numai 10 rupii.

Totuşi, a fost mulţumit să primească acea sumă pentru o oră de jocuri.

Când Ramesh a tras la sorţi pentru al treilea participant, Anoopum, zarul s-a oprit la 5. Conform algoritmului nostru, asta însemna că se încadrează în categoria cu bonusurile cele mai mari. Ramesh ia explicat lui Anoopum că pentru fiecare joc în care ar fi atins nivelul de performanţă bun va primi 200 de rupii şi 400 de rupii pentru fiecare joc la care ar fi realizat un scor foarte bun. Anoopum a făcut un calcul rapid: şase jocuri înmulţit cu 400 de rupii înseamnă 2.400 de rupii – o

Adevărată avere, egală cu plata cam pe cinci luni de muncă. Lui Anoopum nu i-a venit să creadă ce noroc a dat peste el.

Primul joc ales aleatoriu pentru Anoopum a fost „Labirintul”. Anoopum a fost instruit să plaseze o bilă mică de oţel la poziţia de start şi apoi să folosească cele două manete pentru a împinge bila prin labirint, împiedicând-o, în acelaşi timp, să cadă în găurile din suprafaţa de joc. „O să jucăm jocul de zece ori”, a spus Ramesh. „Dacă

izbuteşti să împingi bila dincolo de a şaptea gaură, acesta va fi un nivel bun de performanţă şi vei primi 200 de rupii. Dacă o împingi dincolo de a noua gaură, va fi un nivel foarte bun de performanţă şi vei încasa 400 de rupii. Când terminăm cu acest joc, trecem la următorul. E totul limpede?”

Anoopum a aprobat din cap cu nerăbdare. A înşfăcat manetele care controlau înclinarea suprafeţei de joc şi s-a uitat la bila de oţel aflată la poziţia de start ca şi când ar fi fost o pradă. „E foarte, foarte important”, a murmurat el. „Trebuie să reuşesc”.

A pus bila în mişcare; aproape imediat, aceasta a căzut în prima gaură. „Mai am nouă încercări”, a zis el cu glas tare, ca să se încurajeze. Dar era sub presiune, iar mâinile au început să-i tremure de pe-acum. Incapabil să-şi controleze mişcările fine ale mâinilor, eşua de fiecare dată. Ratând „Labirintul”, vedea cum se risipesc încet imaginile minunate a ceea ce ar fi făcut cu mica lui avere.

Următorul joc a fost „Dart Ball” De la şase

metri distanţă, Anoopum a încercat să nimerească ţinta în centrul acoperit cu Velero. A zvârlit minge după minge, una de jos în sus, ca la softball, una de sus în jos ca la cricket, ba şi din lături. Unele mingi ajungeau foarte aproape de ţintă, dar niciuna dintre cele 20 de aruncări n-a atins centrul.

„Potriviţi sferturile” a fost pură frustrare. În doar două minute, Anoopum trebuia să aşeze nouă piese în puzzle pentru a câştiga 400 de rupii (dacă făcea asta în patru minute, ar fi câştigat 200 de rupii). Pe măsură ce timpul se scurgea, Ramesh anunţa la fiecare 30 de secunde cât a rămas: „90 de secunde! 60 de secunde! 30 de secunde!”. Bietul Anoopum încerca să se mişte mai repede şi mai repede, folosind tot mai multă forţă ca să potrivească toate cele nouă piese în pătrat, dar în zadar.

La sfârşitul celor patru minute, jocul a fost lăsat baltă. Rameesh şi Anoopum au trecut la jocul „Simon” Anoopum se simţea întru câtva necăjit, dar s-a recules şi a încercat din răsputeri să se concentreze la ceea ce avea acum de făcut.

Prima încercare la „Simon” s-a rezumat la o secvenţă de două butoane – nu prea promiţător. Dar, la a doua încercare, a reuşit să-şi amintească o secvenţă de cinci butoane luminoase. A surâs fericit, fiindcă ştia că, până la urmă, câştiga cel puţin 200 de rupii şi avea încă opt şanse să ia încă pe atât. Simţind că, în sfârşit, era în stare să se descurce, a încercat să se concentreze mai bine, silindu-şi memoria să atingă un nivel mai înalt de performanţă. La următoarele opt încercări, a reuşit să memoreze secvenţe de şase şi şapte, dar niciodată de opt.

Când mai avea două încercări, Anoopum a hotărât să ia o pauză. A făcut exerciţii de calmare a respiraţiei, exhalând un „Om” prelung la fiecare respiraţie. După câteva minute, a fost gata pentru „Rostogolirea”. Din nefericire, a ratat şi „Rostogolirea”, şi „Repetaţi ultimele trei numere”. A plecat din centrul comunitar consolat la gândul că a câştigat 200 de rupii – o sumă frumoasă pentru câteva jocuri, dar supărarea că n-a luat potul cel mare era vizibilă pe fruntea lui încruntată.

Rezultatele: Şi acum, domnilor...

După câteva săptămâni, Ramesh şi ceilalţi patru studenţi au încheiat colectarea datelor în câteva sate şi mi-au trimis rezultatele. Eram nerăbdător să arunc o privire asupra lor. A meritat experimentul nostru indian timpul şi efortul? Există o relaţie între nivelurile diferite ale bonusurilor şi nivelul performanţei? Au rezultate mai bune cei care primesc cei mai mulţi bani? Sau mai rele?

Pentru mine, o primă privire aruncată pe un set de date este una dintre cele mai incitante experienţe din aria cercetării. Deşi nu e la fel de senzaţional ca, de pildă, atunci când îţi vezi prima dată copilul prin intermediul ultrasunetelor, este de departe mult mai încântător decât să deschizi un cadou de ziua ta. De fapt, pentru mine examinarea unui prim set de analize statistice capătă un aspect ceremonial. La începutul carierei mele în cercetare, după săptămâni sau luni de strângere a datelor, introduceam toate numerele într-un set de date şi îl formalizam pentru analiza statistică. Săptămâni şi luni de muncă mă aduceau

în punctul în care descoperirea era aproape gata, dar eu voiam să sărbătoresc momentul. Făceam o pauză şi-mi turnam un pahar de vin sau o ceaşcă de ceai. Mă aşezam să sărbătoresc momentul magic doar atunci când, în sfârşit, apărea soluţia la puzzle-ul experimental la care lucram.

Acel moment magic vine rar pentru mine acum. Nemai- fiind student, am agenda încărcată de angajamente şi nu mai am timp să analizez eu însumi datele obţinute în experimente. Astfel încât, în mod obişnuit, studenţii sau colaboratorii mei iau primii contact cu analiza datelor şi au parte ei de satisfacţia momentului. Dar când au sosit informaţiile din India, abia aşteptam să retrăiesc încă o dată o astfel de experienţă. Prin urmare, am convins-o pe Nina să-mi dea mie setul de date şi am făcut-o să-mi promită că nu se va uita la ele cât timp le voi cerceta eu. Nina mi-a promis, iar eu am revenit la ritualul meu de analiză a datelor, cu vin cu tot.

ÎNAINTE DE A VĂ COMUNICA rezultatele, cât de bine credeţi că s-au descurcat participanţii din cele trei grupuri? Aţi crede că aceia cărora le-a

fost oferit un bonus de nivel mediu au mers mai bine decât cei ce urmau să primească un bonus mai mic? Credeţi că aceia care sperau la o primă foarte mare s-au descurcat mai bine decât cei care puteau câştiga una de nivel mediu? Am descoperit că aceia care puteau câştiga un bonus mic (echivalent cu plata pentru o zi de muncă) şi unul mediu

Graficul sintetizează rezultatele pentru cele trei categorii de bonusuri oferite pentru cele şase jocuri. Linia „foarte bun” reprezintă procentul de jucători din fiecare categorie care au atins acest nivel de performanţă. Linia „câştiguri” reprezintă procentul din plata totală realizat de participanţii fiecărei categorii.

Toate rezultatele

80% 60% 40% 20% Bonus mare

(echivalent cu plata pentru două săptămâni de muncă) nu difereau mult unii de alţii. Am conchis că, din moment ce până şi remuneraţia cea mică a contat semnificativ pentru participanţi, probabil ea le-a maximizat deja motivaţia. Dar cum au

reacţionat când era în joc bonusul cel mai mare (echivalentul plăţii pe care o primeau în mod obişnuit pentru cinci luni de muncă)? După cum vedeţi din graficul de la pagina 41, datele din experimentul nostru au arătat că oamenii, cel puţin din acest punct de vedere, seamănă foarte mult cu şoarecii. Cei ce puteau câştiga cel mai mult au avut cel mai slab nivel de performanţă. În comparaţie cu cei cu bonusuri mici şi medii, ei au obţinut performanţe bune sau foarte bune în mai puţin de o treime din timp. Experienţa a fost atât de stresantă pentru cei din categoria cu bonusuri foarte mari, încât au cedat sub presiune, aproape ca şoarecii din experimentul lui Yerkes şi Dodson.

Supradimensionarea suplimentelor

Ar trebui probabil să vă spun că nu am început experimentele în modul pe care tocmai vi l-am descris. Iniţial, ne-am gândit să exercităm presiuni suplimentare asupra participanţilor. Dat fiind bugetul de cercetare limitat, am vrut să creăm cel mai puternic stimulent posibil, ţinând cont de suma pe care o aveam la dispoziţie. Am decis să facem acest lucru adăugând în ecuaţie

forţa aversiunii la pierdere*. Aversiunea la pierdere înseamnă un lucru simplu: necazul produs de pierderea a ceva ce percepem ca aparţinându-ne – hai să spunem bani – depăşeşte mulţumirea de a câştiga aceeaşi sumă. De exemplu, gândiţi-vă ce bucuroşi aţi fi dacă într-o zi aţi descoperi că, graţie unei investiţii norocoase, portofoliul v-a crescut cu 5%. Puneţi în contrast acest sentiment plăcut cu supărarea pe care aţi simţi- o dacă, în altă zi, aţi descoperi că, din cauza unei investiţii nefericite, portofoliul vi s-a depreciat cu 5%. Dacă supărarea pierderii este mai mare decât bucuria câştigului, atunci sunteţi susceptibili de aversiune la pierdere. (Nu vă faceţi griji, majoritatea suntem aşa.)

Ca să introducem aversiunea la pierdere în experimentul nostru, i-am plătit în avans cu 24 de rupii (6 x 4) pe participanţii din categoria cu bonusuri mici. Cei din categoria cu bonusuri medii au primit 240 de rupii (6 x 40), iar cei din categoria cu bonusuri foarte mari au primit în avans 2.400 de rupii (6 x 400). Le-am spus că, dacă ajung la nivelul de performanţă foarte bun, îi vom lăsa să-şi păstreze toţi banii pentru acel joc; dacă vor ajunge

la nivelul de performanţă bun, vor lua jumătate din banii pentru un joc, iar dacă nu ating niciodată nivelul bun de performanţă, atunci le vom lua înapoi toţi banii pentru jocul respectiv. Ne-am gândit că participanţii se vor simţi mai motivaţi să evite pierderea banilor decât ar fi **fost** dacă ar fi încercat doar să-i câştige.

Ramesh a realizat această variantă a experimentului într- un alt sat, cu doi participanţi. Dar n-a mers mai departe, întrucât această abordare ne-a oferit o provocare unică. Când primul I participant a păşit în centrul comunitar, i-am dat în avans toţi banii pe care i-ar fi putut câştiga din experiment – 2.400 de rupii, echivalentul salariului pe cinci luni. El n-a reuşit însă **să** ducă la capăt niciun joc şi, din păcate pentru el, a trebuit **să** returneze toţi banii. Am vrut atunci să vedem dacă şi restul participanţilor vor reacţiona în acelaşi mod. Ei bine, următorul

— Aversiunea la pierdere este o idee importantă, introdusă de Danny Kahneman şi Amos Tversky şi aplicată la multe domenii. Pentru această cercetare, Danny a primit în

2002 Premiul Nobel pentru Economie (din păcate, Amos a decedat în 1996).

Participant n-a reuşit nici el să termine vreun joc. Bietul om era aşa de nervos, încât a tremurat tot timpul şi nu s-a putut concentra. Dar el n-a jucat după regulile noastre, aşa încât la sfârşitul experimentului a plecat cu toţi banii. Ramesh n-a fost în stare să se ia după el. La urma urmei, cine ar putea să-l acuze pe bietul om? Incidentul ne-a făcut să ne dăm seama că folosirea aversiunii la risc ar putea să nu meargă în acest experiment, aşa încât am optat pentru plata oamenilor doar la sfârşitul jocului.

A mai existat un motiv pentru care am vrut să ne plătim în avans participanţii: ne-am dorit să surprindem realitatea psihologică a bonusurilor pe piaţă. Ne-am gândit că plata anticipată era analogă cu modul de gândire manifestat de mulţi angajaţi atunci când aşteaptă bonusuri în fiecare an. Ei ajung să considere aceste plăţi suplimentare aproape ca pe o parte standard a remuneraţiei lor. Deseori, fac şi planuri cum să le cheltuiască. Poate

vor găsi o casă nouă cu o ipotecă altfel inaccesibilă sau poate plănuiesc o călătorie în jurul lumii. Odată ce încep să facă astfel de planuri, bănuiesc că sunt prinşi în aceeaşi mentalitate a aversiunii la pierdere ca şi participanţii la jocuri plătiţi de noi în avans.

Gândire vs. Acţiune

Am fost convinşi că efectul negativ al remuneraţiei mari pentru performanţă va fi oarecum limitat – la urma urmei, părea improbabil ca un bonus semnificativ să reducă performanţa în toate situaţiile. Şi părea firesc să ne aşteptăm ca un factor de limitare (ceea ce psihologii numesc „moderator”) să depindă de nivelul de efort mental implicat de sarcinile propuse. Cu cât se cere mai multă abilitate intelectuală, ne **gândeam** noi, cu atât mai probabil ca stimulente foarte mari să producă rateuri. Neam gândit şi că bonusurile mai mari vor prilejui performanţe mai bune atunci când sunt implicate sarcini mecanice, noncognitive. De exemplu, cum ar fi dacă v-aş plăti de fiecare dată când aţi sări în sus în următoarele 24 de ore? Nu-i aşa că aţi sări mult, şi că aţi sări şi mai mult dacă

v-aş oferi şi mai mulţi bani? V-aţi reduce ritmul săriturilor sau v-aţi opri atâta vreme cât vă simţiţi în stare să continuaţi, atâta vreme cât suma ar fi foarte mare? Puţin probabil. În cazurile unde sarcinile sunt foarte simple şi mecanice, e greu de imaginat că o motivaţie foarte consistentă ar avea un efect invers celui scontat.

Acest raţionament ne-a făcut să includem în experiment o gamă variată de sarcini şi, de aceea, am fost întrucâtva surprinşi că nivelul foarte înalt de remunerare a avut ca rezultat performanţe mai slabe pentru toate sarcinile. Cu siguranţă am aşteptat să se întâmple aşa pentru sarcinile cu participare intelectuală mai mare, ca jocurile „Simon” sau „Repetaţi ultimele trei numere”, dar nu ne-am aşteptat ca efectul să fie similar şi pentru cele de natură mai mult mecanică, de genul „Dart Ball” sau „Rostogolirea”. Care e explicaţia? O posibilitate este ca intuiţia noastră despre sarcini mecanice să fi fost greşită şi că, inclusiv pentru aceste sarcini, stimulentele foarte mari să fie contraproductive. O altă posibilitate este ca sarcinile pe care le-am considerat ca având o

componentă cognitivă slabă („Dart Ball” sau „Rostogolirea”) să implice totuşi anumite abilităţi mentale, astfel încât ar fi trebuit să includem în experiment nişte sarcini pur mecanice.

Pornind de la aceste întrebări, am vrut să vedem ce se întâmplă dacă am lua o sarcină ce presupune anumite abilităţi cognitive (în forma unor probleme simple de matematică) şi am compara-o cu una bazată pe efort pur (a bate rapid în

Două taste). Lucrând cu studenţi de la MIT, am vrut să cercetăm relaţia între mărimea bonusului şi performanţă atunci când sarcinile sunt pur mecanice, în opoziţie cu altele care cereau anume abilităţi mentale. Dat fiind bugetul limitat de cercetare, n-am putut oferi studenţilor aceleaşi sume ca acelea de care am dispus în India. Aşa încât am aşteptat până la sfârşitul semestrului, când studenţii erau relativ pe drojdie cu banii, şi le-am oferit un bonus de 660 de dolari – destui bani pentru câteva petreceri – pentru o sarcină de aproximativ 20 de minute.

Experimentul nostru era proiectat în patru etape, iar fiecare participant a luat parte la fiecare dintre ele (este ceea ce oamenii din ştiinţele sociale numesc „test în interiorul aceluiaşi lot de participanţi”). Le-am cerut studenţilor să execute sarcina intelectuală (probleme simple de matematică) de două ori: odată cu promisiunea unui bonus mic şi odată cu promisiunea unuia mare. Le-am cerut şi să execute sarcina de natură mecanică (să bată în nişte taste) de două ori: odată cu promisiunea unui bonus mic şi odată cu promisiunea unuia mare.

Ce am învăţat din acest experiment? După cum vă aşteptaţi, am găsit o diferenţă între efectele unor stimulente mari în cazul celor două tipuri de sarcini. Când toată treaba de făcut era să apese pe două taste, bonusurile mai mari au contribuit la o performanţă mai bună. Dar când sarcina implica fie şi cele mai rudimentare abilităţi cognitive (în forma unor probleme simple de matematică), stimulentele mai mari au avut un efect negativ asupra performanţei, aşa cum am văzut în experimentul din India.

Concluzia a fost limpede: plata unor bonusuri mai mari poate determina performanţe mai bune atunci când e vorba de sarcini simple, mecanice, dar se întâmplă pe dos atunci când le ceri să facă uz de creier – ceea ce se întâmplă de obicei şi atunci când companiile plătesc executivilor bonusuri foarte mari. Dacă vicepreşedinţii seniori ar fi plătiţi să zidească nişte cărămizi, motivarea lor cu bonusuri mari ar avea sens. Dar oamenii care primesc bonusuri pentru că se gândesc l «i fuziuni şi achiziţii sau lansează instrumente financiare complicate pot fi mult mai puţin eficienţi decât tindem să credem – ba chiar pot apărea consecinţe negative în cazul unor bonusuri realmente foarte mari.

Ca **să** rezumăm, folosirea banilor pentru a motiva oamenii **poate** fi o sabie cu două tăişuri. Pentru sarcinile care necesită **abilităţi** cognitive, stimulente mici sau moderate în funcţie de performanţă pot fi utile. Dar când nivelul stimulentului este **foarte** înalt, el poate concentra prea multă atenţie şi atunci distrage mintea persoanei respective spre gândul la recompensă.

Acest fapt poate crea stres şi, în cele din urmă, să i – li 1**1 ică** nivelul performanţei.

ÎN ACEST PUNCT, un economist raţional poate obiecta că **rezultatele** experimentale nu se aplică în realitate la remune- i. Îţiile executivilor. El poate spune ceva de genul „Păi, în lumea reală, supraremunerarea n-ar fi niciodată o problemă, **fiindcă** angajatorii şi departamentele de resurse umane ar ţine **Cont** de performanţa mai scăzută şi nu ar oferi niciodată i „'unsuri care ar putea face motivarea ineficientă". În fond, II 'ime economistul raţional, „angajatorii sunt perfect raţio-n. Ili. Ei ştiu care stimulente îi ajută pe angajaţi să lucreze mai **bine şi** care nu" *.

— Am o bănuială că economiştii care cred pedeplinân raţionalitatea afacerilor n-au lucrat nii iu *i*| în ifara **mediului academic.**

46 Iraţionalitatea benefici A plăti mai mult pentru mai puţin A plăti mai mult pentru mai puţin **Iraţionalitatea benefică 47**

Acesta e un argument perfect rezonabil. Într-

adevăr, e posibil ca oamenii să înţeleagă intuitiv consecinţele negative ale bonusurilor mari şi, deci, să nu le ofere niciodată. Pe de altă parte, la fel ca în multe dintre actele noastre iraţionale, este posibil, în acelaşi timp, ca noi să nu înţelegem exact cum ne influenţează diferite forţe, inclusiv bonusurile financiare.

Ca să aflăm ce intuiţii au oamenii despre bonusurile mari, am descris în detaliu experimentul din India unui grup numeros de cursanţi MBA la Universitatea Stanford şi le-am cerut să anticipeze performanţa în categoriile de bonusuri mici, medii şi foarte mari. Fără a cunoaşte rezultatele experimentului, „postzicătorii” noştri (prezicătorii post-factum) s-au aşteptat ca nivelul performanţei să crească în funcţie de importanţa bonusului – înşelându-se, aşadar, asupra efectelor pe care recompensele foarte mari le au asupra performanţei.

Aceste rezultate sugerează că efectul negativ al bonusurilor mari nu e ceva ce poate fi intuit în mod natural. Şi mai sugerează că în domeniul remunerării avem nevoie mai degrabă de

investigaţii empirice riguroase decât să ne încredem în judecăţi intuitive. Dar oare companiile şi consiliile lor de conducere ar renunţa la intuiţiile lor, în favoarea unor date empirice, când e vorba să stabilească grila de salarii? Mă îndoiesc. De fapt, ori de câte ori am ocazia să prezint unele dintre descoperirile noastre unor înalţi executivi, sunt mereu surprins de cât de puţine lucruri ştiu ei despre eficienţa planurilor lor salariale şi ce puţin îi interesează îmbunătăţirea acestora*. **Dar oamenii aceia „speciali”?**

Cu câţiva ani în urmă, înainte de criza financiară din 2008, am fost invitat să vorbesc în faţa unui grup select de bancheri, întâlnirea a avut loc într-o elegantă sală de conferinţe a unei companii de investiţii din New York. Mâncarea şi vinul au fost delicioase, iar priveliştea de la fereastră, spectaculoasă. Le- am vorbit despre diferitele proiecte la care lucram, inclusiv experimentele din India şi de la MIT asupra bonusurilor mari. Au aprobat din cap cu toţii în faţa teoriei că bonusurile mari pot fi contraproductive – până când am sugerat că

acelaşi efect psihologic s-ar putea aplica şi celor prezenţi. S-au simţit ofensaţi de sugestie. Faptul că bonusurile le pot influenţa negativ performanţa e o idee preconceptă, au replicat.

Am încercat o altă abordare şi am cerut ca unul dintre ei să se ofere voluntar şi să descrie cum anume s-a schimbat atmosfera din firma lui la sfârşitul anului. „În noiembrie şi decembrie nu se munceşte prea mult. Oamenii se gândesc mai curând la prime şi la ce-şi vor putea permite să cumpere”, a spus respectivul. Drept răspuns, am cerut celor prezenţi să se gândească la faptul că fixarea atenţiei la viitoarele bonusuri ce vor veni ar putea avea un efect negativ asupra performanţei lor, dar au refuzat să înţeleagă unde bat. Poate de vină a fost alcoolul, dar eu suspectez că acei oameni pur şi simplu nu voiau să recunoască posibilitatea ca bonusurile lor să fie mult supradimensionate. (Cum nota odată prolificul scriitor şi jurnalist Upton Sinclair, „e greu să faci un om să priceapă ceva atunci când leafa lui depinde tocmai de lipsa lui de înţelegere”.)

Destul de puţin surprinzător, când le-am

prezentat rezultatele experimentelor, bancherii au afirmat că ei ar fi de fapt

*** în apararea celor care au prea multa încredere în intuiţia Ion legătura între plata şi performanţa nu este uşor de sesizat sau de studiat.**

A plăti mai mult pentru mai puţin **Iraţionalitatea benefică 49**

Nişte indivizi superspeciali; spre deosebire de majoritatea celorlalţi, ei ar lucra mai bine sub presiune. Nu mi s-a părut că ar fi fost chiar atât de diferiţi de alţi oameni, dar am admis că ar putea avea dreptate. I-am invitat la laborator, să facem un experiment ca să ne asigurăm dacă aşa stau lucrurile. Doar că, ţinând cont de cât de ocupaţi sunt bancherii şi de mărimea salariilor lor, era imposibil să-i atrag să participe la experimentele noastre sau să le ofer un bonus suficient de consistent încât să conteze pentru ei.

În lipsa posibilităţii de a-i testa pe bancheri, Racheli Barkan (profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Israel) şi cu mine am căutat o altă sursă de informaţii care să ne ajute să înţelegem felul în

care profesionştii foarte bine plătiţi şi foarte specializaţi lucrează sub presiune. Nu ştiu nimic despre baschet, dar Racheli e expertă; ea a propus să-i studiem pe aşa-numiţii baschetbalişti „clutch players” – jucătorii-cheie, care îşi asumă cu succes execuţiile în momentele esenţiale, de maximă tensiune ale meciului. Aceştia sunt plătiţi mult mai bine decât ceilalţi jucători şi se aşteaptă de la ei performanţe ridicate mai ales în ultimele minute sau secunde ale unei partide, atunci când stresul şi presiunea ating cote maxime.

Cu ajutorul antrenorului echipei masculine de baschet a Universităţii Duke, Mike Krzyzewski („Coach K”), am cerut unui grup de antrenori profesionişti să-i identifice pe , jucătorii- cheie” din NBA (antrenorii au convenit, în mare măsură, asupra a ceea ce este sau nu un „clutch player”). Apoi am văzut înregistrări video cu 20 dintre cele mai importante meciuri pentru fiecare dintre aceşti jucători de-a lungul unui întreg sezon NBA (prin cele mai importante înţelegem că diferenţa de scor la sfârşitul partidei nu a depăşit trei puncte). Pentru fiecare meci am numărat punctele înscrise

de jucătorii respectivi în ultimele cinci minute ale primei reprize, când tensiunea nu era atât de mare. Apoi am comparat rezultatul cu numărul de puncte marcate în ultimele cinci minute ale meciului, când rezultatul atârna de un fir de păr iar tensiunea era maximă. Am repetat numărătoarea punctelor înscrise şi de către ceilalţi jucători – „nonclutch” – care au evoluat în respectivele meciuri.

Am descoperit că jucătorii „nonclutch” au marcat cam în acelaşi ritm atât în momentele mai relaxate, cât şi în cele de stres maxim, în schimb la „clutch players” am constatat o îmbunătăţire substanţială a performanţei în ultimele cinci minute ale meciului. Până aici, rezultatele erau în favoarea jucătorilor- cheie şi, prin analogie, a bancherilor, din moment ce părea că
anumiţi indivizi supercalificaţi pot realmente să se comporte mai bine sub presiune.

Dar – sunt sigur că aşteptaţi şi un „dar” – sunt două posibilităţi de a câştiga puncte în ultimele cinci minute ale meciului. Un „clutch player” din NBA poate fie să-şi îmbunătăţească procentul de

reuşită a aruncării (ceea ce indică o performanţă mai bună), fie să arunce de mai multe ori, cu acelaşi procent de reuşită (ceea ce indică nu o ameliorare a preciziei, ci o multiplicare a numărului de încercări). Aşa că am urmărit dacă jucătorii aruncau mai bine sau doar mai des. Şi am constatat că ei nu aveau neapărat o mai bună precizie, ci doar aruncau la coş mai des. Procentul de coşuri nimerite, din totalul încercărilor, nu creştea în ultimele cinci minute (însemnând că aruncările lor nu erau mai exacte); nu se confirma nici că jucătorii „nonclutch” ar fi aruncat mai prost în acelaşi interval.

Vă gândiţi probabil că jucătorii-cheie sunt „păziţi” de adversari spre sfârşitul meciului şi că din acest motiv nu arată acea îmbunătăţire a performanţei la care ne aşteptam. Ca să vedem dacă aşa e, am numărat de câte ori au fost faultaţi şi

De câte ori au avut aruncări libere. Am observat acelaşi model: jucătorii-cheie supuşi unui marcaj strâns erau faultaţi mai mult şi ajungeau să

tragă mai des de la linia de aruncări libere, dar procentul lor de reuşită era neschimbat. Desigur, „clutch players” sunt jucători foarte buni, dar analiza noastră a demonstrat, contrar opiniei comune, că performanţa lor nu s-a îmbunătăţit în ultima şi cea mai importantă parte a meciului.

Evident, jucătorii din NBA nu sunt bancheri. NBA este mult mai selectivă decât industria finanţelor; foarte puţini sunt înzestraţi să joace baschet profesionist, însă mulţi, foarte mulţi oameni lucrează ca bancheri profesionişti. După cum am un e

APEL PENTRU BONUSURI MAI MICI

În 2004, cu ocazia festivităţii de decernare a premiilor anuale ale revistei *American Banker,* de la New York Palace Hotel, un congresman a pus în mod public sub seninul întrebării etica bonusurilor foarte mari. Barney Frank, membru al Camerei Reprezentanţilor din partea statului Massachusetts, care pe atunci era cel mai vechi democrat în Comitetul pentru Servicii Financiare al Camerei şi, în niciun caz, un orator de duzină, de genul „Mulţumesc că m-aţi invitat aici”, a început

cu o întrebare: „La salariile pe care le primiţi aceia dintre voi care conduc bănci, de ce naiba mai aveţi nevoie şi de bonsuri ca să vă faceţi treaba?”. I s-a răspuns printr-o tăcere deplină. A continuat: „Chiar e nevoie să vă mituim ca să vă faceţi munca?

Nu pricep. Gândiţi-vă care e mesajul vostru pentru lucrătorul obişnuit – că pentru voi, care sunteţi cei mai importanţi oameni din sistem şi la vârful lui, salariul de ajuns, trebuie să primiţi şi un stimulent suplimentar ca să vă faceţi corect meseria”.

După cum puteţi intui, două lucruri s-au întâmplat, sau mai bine zis nu s-au întâmplat, după acest discurs. În primul rând, nimeni nu a răspuns la întrebări; în al doilea rând, nu s-a lăsat cu aplauze şi ovaţii. Însă problema ridicată de Frank e importantă. La urma urmei, bonusurile sunt plătite cu banii acţionarilor, iar eficienţa acestor sisteme de plată costisitoare nu e deloc limpede. Văzut, e mai uşor să obţii rezultate bune cu ajutorul stimulentelor mari când pui în joc abilităţi fizice, nu abilităţi cognitive. Jucătorii din NBA le folosesc pe ambele, însă baschetul este mai mult o

activitate fizică decât una mentală (cel puţin în raport cu activitatea bancară). Aşa încât ar fi mult mai provocator pentru bancheri să demonstreze performanţe de „clutch” când sarcina de îndeplinit este mai puţin de ordin fizic şi cere mai multă materie cenuşie. De asemenea, atâta vreme cât jucătorii de baschet nu se comportă mai bine sub presiune, este şi mai puţin probabil ca bancherii să fie în stare să acţioneze în mai mare măsură sub tensiune. **ABC-ul vorbitului în public**

Adevărul e că fiecare dintre noi, într-un moment sau altul, întâmpinăm dificultăţi sau chiar dăm greş atunci când îndeplinim sarcini pe care le considerăm foarte importante. Luaţi în calcul performanţa la teste standardizate, ca SAT (testul de aptitudini pentru admiterea în colegii). Care e diferenţa dintre scorul obţinut la testele simulatoare şi scorul la testul real? Dacă sunteţi la fel ca majoritatea oamenilor, rezultatele la simulări au fost probabil mai bune, ceea ce implică faptul că presiunea competiţiei reale v-a adus un punctaj mai mic.

Acelaşi principiu se aplică vorbitului în public.

Când pregătesc un discurs, cei mai mulţi se descurcă bine când îl exersează în intimitatea birourilor lor. Dar când vine momentul să stea în faţa unei mulţimi, lucrurile nu merg întotdeauna conform planului. Hipermotivarea de a-i impresiona pe ceilalţi ne poate face să ezităm. Nu e o întâmplare că gloso-fobia (teama de a vorbi în public) e situată la acelaşi nivel cu arahnofobia (frica de păianjeni) în ierarhia fobiilor. **52 Iraţionalitatea benefica** A plăti mai mult pentru mai puţin

Ca profesor, am o mulţime de experienţe personale cu această formă de supramotivare. La începutul carierei mele academice, îmi era greu să vorbesc în public. La o sesiune de conferinţe, în faţa multora dintre profesorii mei, tremuram aşa de tare, încât de fiecare dată când foloseam indicatorul cu laser ca să subliniez o anumită idee pe proiecţia unui slide, acesta se mişca pe tot ecranul şi crea un joc de lumini foarte interesant. Desigur, asta a înrăutăţit situaţia şi, în consecinţă, am învăţat să mă descurc şi fără indicator laser. Cu

timpul, şi cu experienţă acumulată, mi-am îmbunătăţit capacitatea de a vorbi în public, iar performanţa mea nu mai suferă acum atât de mult.

În ciuda anilor de vorbit în public relativ fără probleme, a existat o ocazie, destul de recent, când presiunea socială a fost atât de mare, încât am dat-o în bară la un discurs ţinut în cadrul unei mari conferinţe, în faţa multora dintre colegii mei. La o sesiune de comunicări din Florida, trei colegi şi cu mine trebuia să ne prezentăm lucrările recente asupra adaptării, procesul prin care oamenii se deprind cu situaţii noi (veţi citi mai mult despre acest fenomen în capitolul 6, „Despre adap tare”). Am făcut câteva cercetări în acest domeniu, dar în loc să vorbesc despre descoperirile făcute, m-am decis să ţin un discurs de 15 minute despre experienţele mele personale de adaptare la suferinţa fizică şi să reliefez câteva dintre învăţămintele pe care le-am tras. Am exersat discursul de câteva ori, aşa încât ştiam ce vreau să spun. Pe lângă faptul că subiectul era mai personal decât impune de obicei o prezentare academică, n-am simţit că discursul ar fi fost mult mai diferit

decât altele ţinute de-a lungul anilor. S-a întâmplat însă că socoteala de acasă nu s-a potrivit cu cea din târg.

Am început să vorbesc foarte calm, descriind obiectivele discursului, dar, spre groaza mea, când am început să-mi descriu experienţa din spital, m-au podidit lacrimile. Apoi am devenit incapabil să mai scot vreun cuvânt. Am evitat privirile celor din public şi am încercat să mă recompun, plimbându-mă de la un capăt la altul al încăperii de-a lungul unui minut. Am încercat din nou, dar iarăşi n-am izbutit să articulez nimic. După încă o încercare de a mă reculege şi apoi de a vorbi, încă nu eram în stare să spun ceva fără să mă buşească plânsul.

Îmi era clar că prezenţa publicului mi-a amplificat memoria afectivă. Aşa că am decis să schimb macazul şi să ţin un discurs obiectiv despre rezultatele cercetării mele. Noua abordare a funcţionat şi aşa mi-am dus la bun sfârşit prezentarea. Dar am rămas cu o impresie foarte puternică despre incapacitatea mea de a anticipa efectele pe care emoţiile, combinate cu stresul, le pot avea asupra capacităţii mele de a vorbi în

public.

PORNIND DE LA eşecul meu public, Nina, Un, George şi cu mine am creat o nouă versiune a experimentului. De data asta, voiam să vedem ce se va întâmpla dacă introducem un element de presiune socială în cadrul experimentului nostru.

În fiecare sesiune a acestui experiment, am dat unui număr de opt studenţi, de la Universitatea din Chicago, 13 seturi de câte trei anagrame, urmând să-i plătim pentru fiecare anagramă rezolvată corect. De exemplu, rearanjaţi literele din următoarele cuvinte fără sens astfel încât să obţineţi cuvinte cu sens (dar faceţi asta înainte să vă uitaţi la nota de subsol*):

1. SUHOE

Soluţia voastră:

— Răspunsurile sunt HOUSE, AUDIT ŞI ANAGRAM. De dragul distracţiei, încercaţi-o şi pe-asta (cu constrângerea suplimentară că permutarea literelor între ele trebuie să păstreze sensul general): OLD WEST ACTION:...

2. TAUDI

Soluţia voastră:

3. GANMAAR

Soluţia voastră:

În opt dintre cele 13 probe, participanţii au rezolvat anagramele lucrând singuri în cubicule. În celelalte cinci, au fost solicitaţi să se ridice în picioare, să se adune în mijlocul sălii şi să rezolve anagramele pe o tablă mare, în văzul celorlalţi participanţi. În aceste cinci probe rezultatele erau mai importante, pentru că participanţii primeau nu numai plata pentru soluţiile corecte (ca şi în probele desfăşurate în cubicule), dar ar fi avut parte şi de o răsplată socială, sub forma admiraţiei celorlalţi (reversul fiind umilinţa dacă eşuau în faţa tuturor). Au rezolvat mai multe anagrame în public – când performanţa lor conta mai mult – sau în privat, când nu exista nicio motivaţie socială pentru reuşită? După cum probabil aţi ghicit, participanţii au rezolvat aproape de două ori mai multe anagrame în privat decât în public.

PSIHANALISTUL Viktor Frankl, supravieţuitor al lagărelor de concentrare, a

descris un caz asemănător de eşec sub presiune socială. În lucrarea *Căutarea sensului de către om,* Frankl a descris un pacient care se bâlbâia constant şi care, oricât de mult a încercat, nu reuşea să scape de acest handicap. De fapt, singura dată când bietul om a scăpat de problema de vorbire a fost pe când avea 12 ani. Atunci, conductorul unui tramvai l-a prins călătorind fără bilet. Sperând că bâlbâială îl va înduioşa pe conductor şi că va fi lăsat în pace, băiatul *a încercat* să se bâlbâie – dar din moment ce nu avea niciun stimulent de a vorbi fără să se bâlbâie, n-a fost în stare să facă asta!

Un exemplu înrudit a fost descris de Frankl când s-a referit la un pacient căruia îi era frică să nu transpire: „De fiecare dată când se aştepta la un val de transpiraţie, anxietatea anticipativă era suficientă ca să-l facă să asude excesiv”. Cu alte cuvinte, motivaţia socială mare a pacientului de a nu transpira a dus, în mod ironic, la mai multă transpiraţie sau, în termeni economici, la o performanţă mai slabă.

Dacă vă întrebaţi, a claca sub presiunea

socială nu e specific doar oamenilor. Mulţi dintre prietenii noştri necuvântători au fost supuşi unor probe similare, între care cel mai puţin simpatic – gândacul de bucătărie – a fost vedeta unui studiu cu deosebire interesant. În 1969, Robert Zajonc, Alexander Heingartner şi Edward Herman au vrut să compare viteza cu care gândacii îndeplinesc diverse misiuni, în două situaţii. În prima erau singuri, fără niciun companion iar în cealaltă aveau public, sub forma unui alt gândac. În cazul „social”, gândacii se priveau printr-o fereastră de plexi-glas care le permitea celor două insecte să se vadă şi să se miroasă reciproc, dar nu şi contactul direct.

Una dintre sarcini pe care gândacii le aveau de îndeplinit era relativ uşoară: gândacul trebuia să treacă printr-un coridor drept. Cealaltă probă, mai dificilă, cerea ca gândacul să treacă printr-un labirint destul de complicat. După cum vă aşteptaţi (presupunând că aveţi aşteptări de la gândaci), insectele au îndeplinit prima sarcină mai rapid atunci când alt gândac se uita la ei. Prezenţa altui gândac le-a crescut motivaţia şi, în consecinţă, s-au

descurcat mai bine. Totuşi, la proba cealaltă, mai complexă, sau chinuit la trecerea prin labirint în prezenţa celuilalt gândac şi s-au descurcat mult mai prost decât atunci când erau singuri. Halal beneficii ale presiunii sociale.

N-o să presupun că gândacii vă vor deveni mai simpatici fiindcă aţi aflat că împărtăşim acelaşi trac cu ei, dar cazul ilustrează modurile generale prin care motivaţia intensă de a atinge performanţe poate avea un efect contrar celui dorit (ar putea să indice, de asemenea, şi anumite similitudini im portante între oameni şi gândaci). După cum se vede, supra-motivarea în a atinge performanţe poate să rezulte din şocuri electrice, din plăţi substanţiale sau din presiuni sociale, iar în toate aceste cazuri, oamenii şi necuvântătoarele deopotrivă par să se comporte mai puţin eficient tocmai atunci când e în interesul lor să se autodepăşească.

Ce rezultă de aici?

Aceste concluzii evidenţiază că nu e uşor să ne dăm seama care este nivelul optim al

recompenselor şi al stimulentelor. Cred că relaţia în U inversat sugerată pentru prima dată de Yerkes şi Dodson este valabilă în general, însă în mod evident există şi alte forţe care pot influenţa decisiv performanţa. Aceste forţe includ caracteristicile sarcinii asumate (cât de uşoară sau de dificilă este), caracteristicile individului (cât de uşor devine stresat), dar şi cele legate de experienţa individuală în privinţa sarcinii respective (cât de multă practică are persoana în cauză în domeniu şi cât de mult efort trebuie să depună pentru a îndeplini ceea ce i se cere). În orice caz, ştim două lucruri: că e dificil să creezi o structură optimă de stimulente şi că nişte stimulente mai consistente nu conduc întotdeauna către cea mai bună performanţă.

Aş vrea să fiu foarte limpede şi să subliniez ideea că aceste concluzii nu înseamnă că nu trebuie să-i mai plătim pe oameni pentru munca şi contribuţiile lor. Dar ele pun în evidenţă faptul că modul în care îi plătim poate avea serioase consecinţe nedorite. Când departamentele de resurse umane concep planuri de remunerare

pentru angajaţi, au de obicei două obiective: să atragă oamenii potriviţi într-o anumită poziţie şi să-i motiveze să-şi dea tot interesul. Neîndoielnic, aceste două obiective sunt importante, iar salariile (pe lângă beneficii, mândrie şi împlinire – subiecte de care ne vom ocupa în următoarele câteva capitole) pot juca un rol important în îndeplinirea lor. Problema este ce *tipuri* de remunerare primesc oamenii. Unele, cum sunt cele ce implică bonusuri foarte mari, pot crea presiuni asupra lor fiindcă îi fac să se concentreze excesiv asupra plăţii, reducându-le astfel performanţa.

PENTRU A ÎNCERCA să ne dăm seama cum poate un salariu mare să vă afecteze comportamentul şi să vă influenţeze performanţa, imaginaţi-vă următorul experiment: ce-ar fi dacă v-aş plăti o mulţime de bani, de pildă 100.000 de dolari, dacă veniţi cu o idee foarte creativă pentru un proiect de cercetare în următoarele 72 de ore? Ce anume aţi face în alt fel? Probabil că veţi înlocui unele dintre activităţile obişnuite cu altele. Nu vă veţi mai bate capul cu e-mailul; n-o să mai intraţi pe Facebook; n-o să mai răsfoiţi nicio revistă.

Probabil veţi bea o groază de cafea şi veţi dormi mai puţin. Poate veţi sta la birou toată noaptea (aşa cum fac şi eu din când în când), înseamnă că veţi munci mai multe ore; dar oare dacă faceţi asta vă ajută să fiţi mai creativi?

Lăsând la o parte numărul de ore lucrate, să vedem cum anume vi se schimbă procesul de gândire în aceste 72 de ore critice. Ce aţi face ca să deveniţi mai creativi şi mai productivi?

Veţi închide mai tare ochii? O să vizualizaţi cu ochii mintii un

vârf de munte? Vă muşcaţi buzele mai des? Respiraţi mai adânc? Meditaţi? Sunteţi în stare să vă goniţi mai

Uşor gândurile care nu au legătură cu proiectul? Aţi tasta mai repede la computer? Aţi gândi mai profund? Aţi face oricare dintre aceste lucruri, iar ele vă vor conduce către un nivel de performanţă mai înalt?

Acesta este doar un experiment mental, dar sper că el ilustrează ideea că, deşi o sumă mare de bani v-ar determina, cel mai probabil, să lucraţi

multe ore (ceea ce face ca plata substanţială să fie foarte utilă ca stimulent atunci când e vorba de sarcini simple, mecanice), este puţin probabil ca ea să vă îmbunătăţească creativitatea. Ba chiar ar putea fi contrapro- ductivă, întrucât stimulentele financiare nu influenţează în mod direct calitatea produselor minţii noastre. Nu este limpede nici cât anume din activitatea noastră mentală este realmente sub controlul nostru direct, mai ales când suntem sub presiune şi dorim într-adevăr să dăm tot ce avem mai bun.

ACUM SĂ NE IMAGINĂM că aveţi nevoie de o operaţie chirurgicală importantă, de care vă depinde supravieţuirea. Credeţi că dacă îi oferiţi echipei de medici un bonus enorm, aceasta va însemna o performanţă mai bună din partea lor? Aţi vrea ca în timpul operaţiei, chirurgul şi anestezistul să se gândească la felul cum ar putea folosi banii ca să-şi cumpere o barcă de agrement? Aceasta i-ar motiva evident să ia bonusul, dar îi va face să şi opereze mai bine? Oare n-aţi vrea, în schimb, ca toată energia lor mentală să fie concentrată la ceea ce au de făcut? Cu cât ar fi mai

eficienţi medicii dacă s-ar afla în ceea ce psihologul Mihâly Csâkszentmihâlyi a numit „stare de flux” – când sunt angajaţi pe deplin, concentraţi la sarcina de îndeplinit şi indiferenţi la orice altceva? Nu sunt sigur ce gândiţi, dar eu, pentru treburi importante care implică gândire, concentrare şi abilităţi cognitive, aş prefera oricând un medic aflat în „stare de flux”.

Câteva cuvinte despre decizii mici şi mari

în cea mai mare parte, cercetători ca mine desfăşoară experimente de laborator. Cele mai multe dintre acestea implică decizii simple, perioade scurte de timp şi mize relativ mici. Pentru că economiştii tradiţionali nu agreează de obicei concluziile experimentelor noastre, se plâng deseori că rezultatele nu se aplică la viaţa reală. „Totul s-ar schimba dacă deciziile ar fi importante, dacă mizele ar fi mai mari şi dacă oamenii s-ar strădui mai mult”, spun ei. Dar pentru mine, asta e ca şi cum ai spune că oamenii au parte de cea mai bună îngrijire în camera de gardă a spitalului, fiindcă acolo deciziile sunt deseori pe viaţă şi pe moarte, la propriu. (Mă îndoiesc că prea mulţi ar

susţine aşa ceva.) în absenţa dovezilor empirice pro sau contra, astfel de critici aduse experimentelor de laborator sunt perfect rezonabile. Este util să avem parte de o doză de scepticism sănătos în privinţa oricăror rezultate, inclusiv a celor generate de experimente relativ simple de laborator. Totuşi, mie nu mi-e clar de ce mecanismele psihologice care stau la baza deciziilor şi comportamentelor noastre simple n-ar fi aceleaşi cu cele aflate la baza unora mai complexe.

Văzute din această perspectivă, concluziile prezentate în capitolul de faţă sugerează că tendinţa noastră de a ne comporta iraţional şi în moduri care nu sunt de dorit ar creşte atunci când deciziile sunt mai importante. În experimentul nostru din India, participanţii s-au comportat în mare măsură aşa cum ar anticipa- o ştiinţa economică standard atunci când a fost vorba de stimulente financiare mici. Dar nu s-au mai comportat aşa cum anticipează ştiinţa economică standard atunci când într-adevăr a contat şi când stimulentele au fost foarte mari.

GRIJA CA SABIE CU DOUĂ TĂIŞURI

First Knight, un film din 1995, cu Seart Connery şi Richard Gere, pune în lumină un mod extrem de a aborda mecanismul prin care motivarea afectează performanţa.

Personajul lui Richard Gere, Sir Lancelot, este un luptător rătăcitor care se bate cu sabia în turniruri pentru a-şi câştiga existenţa. Pe la începutul filmului, înfiinţează un soi de minicentru de antrenament unde sătenii vin să-şi încerce puterile împotriva lui, contra cost, iar el le oferă sfaturi experte care să-i ajute să le îmbunătăţească tehnica. La un moment dat, Lancelot sugerează că trebuie să fie pe-acolo cineva mai bun ca el şi, ca să-l afle, pune o întrebare: nu i-ar plăcea respectivului să câştige galbenii pe care Lancelot se întâmplă să-i aibă în pungă?

În cele din urmă, o matahală blondă pe nume Mark îl provoacă la duci. Se luptă cu furie, o perioadă scurtă de timp. Apoi, fireşte, Lancelot îl dezarmează pe Mark. Acesta, zăpăcit, îl întreabă pe Lancelot cum a reuşit să-l dezarmeze şi dacă la mijloc nu a fost o şmecherie. Lancelot îi răspunde

zâmbind că pur şi simplu aşa luptă el, fără niciun fel de trucuri. Când Mark îi cere să-l înveţe şi pe el, Lancelot face o pauză înainte de lecţia de luptă şi-i dă lui Mark trei sfaturi: primul, să-l observe pe cel cu care se luptă şi să ia aminte cum se mişcă şi cum gândeşte; al doilea, să aştepte momentul decisiv al înfruntării şi să atace atunci. Până aici, Mark zâmbeşte şi dă din cap mulţumit – fireşte că poate să deprindă aşa ceva. Ultimul pont al lui Lancelot e însă un pic mai greu de pus în practică. Îi spune nerăbdătorului său elev că lui nu-i pasă dacă trăieşte sau moare. Mark se holbează la el, uluit; Lancelot zâmbeşte şi se pierde în lumina asfinţitului, ca un cowboy medieval.

Judecând după acest sfat, pare că Lancelot se duclează mai bine decât oricine fiindcă a găsit un mod de a reduce la zero stresul situaţiei. Dacă nu-i pasă dacă trăieşte sau moare, atunci nimic nu-i afectează performanţa. Nu îl interesează dacă va fi viu la sfârşitul luptei, astfel încât nimic nu-i tulbură mintea şi nu-i afectează abilităţile – e, din cap până-n picioare, concentrare şi iscusinţă. SĂ ÎNSEMNE OARE TOATE ASTEA că uneori am

putea de fapt să ne comportăm *mai puţin* raţional chiar atunci când ne străduim mai mult? Dacă e aşa, care e modul corect de a-i plăti pe oameni fără a-i stresa suplimentar? O soluţie simplă este menţinerea bonusurilor la un nivel scăzut – ceva ce ar putea să nu fie deloc apreciat de bancherii pe care i- am întâlnit. O altă abordare ar fi plata angajaţilor cu un salariu fix. Deşi acest lucru ar elimina consecinţele supramotivării, ar elimina în acelaşi timp şi unele avantaje ale remuneraţiei în funcţie de performanţă. O idee mai bună ar fi ca elementul motivant al remuneraţiei în funcţie de performanţă să fie păstrat, dar să se elimine o parte din stresul neproductiv pe care îl generează. Pentru asta am putea, de pildă, să oferim angajaţilor prime mai mici şi mai dese. O alta ar fi să le oferim o remuneraţie în funcţie de performanţă bazată pe o medie – de pildă, pe media ultimilor cinci ani, în loc de a ultimului an. Astfel, în al cincilea an, angajaţii ar cunoaşte dinainte procentul de 80% din bonus (pe baza ultimilor patru ani), iar efectul imediat asupra performanţei din anul curent va conta mai puţin.

Indiferent ce cale am urma ca să optimizăm performanţa, ar trebui să fie limpede că avem nevoie de p înţelegere mai bună a legăturilor între remuneraţie, motivare, stres şi performanţă. Şi că trebuie să luăm în serios particularităţile şi iraţionalităţile noastre.

P.S.: AŞ VREA să dedic acest capitol prietenilor mei bancheri, cărora „le face plăcere” să-mi asculte părerea despre salariile lor şi, cu toate astea, sunt dispuşi în continuare să discute cu mine.

2

Pe când mă întorceam recent din California, am stat în avion lângă un bărbat cam de 30 de ani, cu o înfăţişare profesională. A zâmbit când m-am aşezat şi am făcut obişnuitul schimb de comentarii despre locurile din avion care devin tot mai mici şi despre alte inconveniente. Ne-am verificat amândoi e-mailul înainte de a ne închide iphone-urile. După ce am decolat, am început să conversăm. Discuţia a decurs cam aşa:

El: Sunteţi mulţumit de iphone-ul dvs?

Eu: îmi place din multe puncte de vedere, însă acum îmi verific e-mailul tot timpul, inclusiv când aştept la stop în trafic sau în lift. El: Mda, vă-nţeleg. Şi eu pierd mai mult timp cu emailul de când am iphone. Eu: Nu sunt sigur dacă toate tehnologiile astea mă fac mai productiv sau dimpotrivă. El: Cu ce vă ocupaţi?

De fiecare dată când sunt în avion şi încep să stau de vorbă cu pasagerii de lângă mine, mi se întâmplă adesea să fiu întrebat acest lucru ori îmi spun ei cu ce se ocupă, mult înainte să ne fi aflat numele sau alte detalii personale. Poate e un fenomen mai răspândit în America decât în alte părţi, dar am observat că pasagerii de oriunde – cel puţin aceia care fac conversaţie – discută deseori despre munca lor înainte de a vorbi despre hobby-uri, familie sau politică.

Omul care stătea lângă mine mi-a povestit totul despre slujba lui ca director de vânzări la SAP, o firmă mare de software pentru administrarea afacerilor la care multe companii apelează ca să le ruleze sistemele de back-office.

(Ştiam câte ceva despre această tehnologie pentru că bietul, nefericitul meu asistent de la MIT a fost obligat s-o folosească atunci când universitatea a trecut pe sisteme SAP.) N-am fost cine ştie ce interesat de o discuţie despre provocările şi avantajele softurilor contabile, dar am fost cucerit de entuziasmul tovarăşului meu de drum. Părea să-i placă într-adevăr munca pe care o presta. Am simţit că ea era centrul identităţii lui – mai importantă, poate, decât multe alte lucruri din viaţa sa.

LA NIVEL intuitiv, majoritatea dintre noi înţelegem conexiunea profundă dintre identitate şi muncă. Copiii se gândesc la viitoarele profesii în termenii a ceea ce vor fi (pompieri, profesori, medici, economişti comportamentali şi aşa mai departe), nu la cât vor câştiga. Printre americanii adulţi, „Cu ce te ocupi?” a ajuns o formulă la fel de obişnuită a începutului de conversaţie ca şi anacronicul „Ce mai faci?” – sugerând că slujbele sunt parte integrantă a identităţii, nu doar un mijloc de a câştiga bani ca să avem un acoperiş deasupra capului şi mâncare pe masă. Se pare că

mulţi îşi întemeiază mândria şi sensul existenţei în meseria pe care o practică.

În contrast cu această conexiune muncă-identitate, modelul economic de bază al muncii îi priveşte pe angajaţi ca pe

Sensul muncii

Ce ne pot învăţa jocurile Lego despre bucuria muncii

Nişte şoareci în labirint: munca este presupusă ca fiind plicticoasă, iar tot ceea ce vor şoarecii (oamenii) este să obţină mâncare cu cât mai puţin efort şi să stea tihniţi cu burta plină cât mai mult timp posibil. Dar dacă munca ne oferă şi un sens existenţial, ce ne spune asta despre faptul că oamenii vor să lucreze? Şi ce ne spune despre legăturile între motivare, sensul personal al vieţii şi productivitate?

Golirea de sens a muncii în 2005, mă aflam în biroul meu de la MIT, lucrând la încă o recenzie*, când am auzit un ciocănit în uşă. Am ridicat privirea şi am văzut un chip familiar, uşor

bucălat, aparţinând unui tânăr şaten cu o bărbiţă haioasă. Eram sigur că-l ştiu de undeva, dar nu puteam spune de unde. Am făcut ceea ce se cuvine şi l-am invitat înăuntru. O clipă mai târziu mi-am dat seama că era David, un student serios şi perspicace, care fusese la cursurile mele cu câţiva ani în urmă. Am fost încântat să-l revăd.

Ne-am aşezat să bem o cafea, şi l-am întrebat pe David ce l-a adus înapoi la MIT. „Am venit să fac nişte recrutări”, mi-a răspuns. „Căutăm oameni tineri”. A început apoi să-mi povestească ce a mai făcut în cei câţiva ani de la absolvire încoace. Căpătase o slujbă interesantă la o bancă de investiţii din New York. Avea un salariu foarte bun şi alte beneficii fantastice – i se asigura până şi serviciul de curăţătorie a rufelor – şi îi plăcea să trăiască în oraşul-furnicar. Se întâlnea cu o femeie care, după descrierea lui, părea un amestec de Wonder Woman şi Martha Stewart, deşi trebuie spus că erau împreună doar de două săptămâni.

„Voiam însă să vă spun ceva”, a zis el. „Acum câteva săptămâni, am avut o experienţă care m-a făcut să mă întorc cu gândul la cursurile noastre

de economie comportamentală”.

Mi-a spus că în cursul acelui an lucrase timp de zece săptămâni la o prezentare pentru o fuziune ce urma să aibă loc. Muncise din greu să analizeze datele, să facă grafice şi proiecţii frumoase şi deseori rămăsese la birou până după miezul nopţii ca să-şi cizeleze prezentarea în Powerpoint (oare cum s-or fi descurcat bancherii şi consultanţii înainte de Powerpoint?). A fost încântat de rezultat şi i-a trimis fericit şefului prezentarea prin e-mail, care urma să o susţină la superimportanta şedinţă pe tema fuziunii. (David era prea jos în ierarhie ca să poată participa la şedinţă.)

Câteva ore mai târziu, şeful i-a trimis-o înapoi: „Îmi pare rău, David, dar chiar ieri am aflat că tranzacţia a căzut. M-am uitat pe prezentarea ta – e o lucrare impresionantă, atent întocmită. Bine lucrat”. David a înţeles că prezentarea lui n-o să vadă niciodată lumina zilei, dar n-a luat-o personal. A priceput că făcuse o treabă strălucită, fiindcă şeful lui nu era genul care să facă complimente nemeritate. Dar, dincolo de cuvintele elogioase, era mâhnit de deznodământ. Faptul că toată

strădania lui n-a folosit la nimic a provocat o ruptură între el şi munca sa. Brusc, nu i-a mai păsat atât de mult de proiectul în care investise atâtea ore. A constatat că nu-i mai păsa nici de alte proiecte la care lucra. De fapt, această experienţă a „muncii în zadar” părea să-i fi marcat lui David modul de a-şi practica meseria şi atitudinea faţă de bancă. A trecut

— Când profesorii încheie o lucrare, o trimit unei publicaţii, iar editorul o trimite câtorva recenzenţi anonimi care să emită păreri critice şi să le spună autorilor de ce lucrarea e inutilă şi n-ar trebui publicată niciodată. Este una dintre torturile pe care noi, profesorii, ni le aplicăm de bunăvoie şi, după părerea mea, unul dintre principalele obstacole în calea găsirii unui sens carierei academice.

Iute de la sentimentul de a fi folositor şi mulţumit de munca lui la insatisfacţie şi la senzaţia că eforturile sale erau inutile.

„Ştii ce e ciudat?” a adăugat David. „Am lucrat din greu, am făcut o prezentare de bună

calitate, iar şeful meu a fost neîndoielnic mulţumit de mine şi de munca mea. Sunt convins că o să primesc referinţe foarte bune despre străduniile mele la acest proiect, şi probabil o mărire de salariu la sfârşit de an. Aşadar, privind lucrurile practic, ar trebui să fiu mulţumit. Dar în acelaşi timp, nu mă pot debarasa de sentimentul că munca mea n-are niciun sens. Cum ar fi dacă proiectul la care lucrez acum e anulat în preziua finalizării, iar munca mea e aruncată iarăşi la coş, fără a fi fost utilizată?"

Apoi mi-a propus următorul experiment mental. „Ima- ginaţi-vă că lucraţi pentru o companie şi sarcina dumneavoastră e să faceţi prezentări în Powerpoint", a început el cu o voce joasă, tristă. „De fiecare dată când terminaţi, cineva ia slide- urile pe care tocmai le-aţi făcut şi le şterge. Pentru asta sunteţi bine plătit şi vă bucuraţi de beneficii extrasalariale frumoase. Există chiar şi cineva care vă spală rufele. Cât de fericit aţi fi să lucraţi într-un asemenea loc?"

Mi-a părut rău pentru David şi, încercând să-l consolez, i- am povestit o întâmplare despre

prietena mea Devra, editor la una dintre marile edituri universitare. Terminase de curând editarea unei cărţi de istorie – muncă pe care o făcuse cu plăcere şi pentru care fusese plătită. La trei săptămâni după ce a trimis editurii varianta finală a manuscrisului, editorul-şef a decis să nu mai tipărească volumul. Ca şi în cazul lui David, totul era în regulă din punct de vedere funcţional, dar faptul că niciun cititor nu avea să ţină vreodată acea carte în mână a făcut-o să regrete timpul şi grija cu care o editase. Speram să-i arăt lui David că nu era singur. După un minut de tăcere a spus: „Ştiţi ceva? Cred că la mijloc este o problemă mai mare. Ceva despre munca inutilă sau neîmpărtăşită. Ar trebui s-o studiaţi”.

Era o idee importantă şi vă voi spune imediat ce am făcut cu ea. Dar înainte de asta, să facem un ocol prin lumea unui papagal, a unui şoarece şi a combaterii traiului pe spinarea altora.

Să munceşti pentru mâncare

Când aveam 16 ani, m-am înrolat în Garda Civilă Israeliană. Am învăţat să trag cu o carabină rusească din al Doilea Război Mondial, să ridic

baricade şi să fac alte lucruri utile în cazul în care că adulţii vor pleca la război, iar noi, tinerii, rămânem să apărăm casele. Până la urmă, principalul avantaj al lecţiilor de tragere era că, din când în când, eram scutit la şcoală. În acei ani, în Israel, de fiecare dată când o clasă de liceu mergea într-o excursie, un elev care ştia să mânuiască puşca îi însoţea în calitate de gardian. Din moment ce acest serviciu însemna înlocuirea câtorva zile de şcoală cu agreabile ieşiri în natură, eram mereu dornic să mă ofer voluntar, chiar dacă trebuia să renunţ la un examen în favoarea chemării datoriei*.

Într-una dintre aceste excursii am întâlnit o fată, iar până la sfârşitul acesteia m-am îndrăgostit nebuneşte de ea. Din nefericire, era cu un an mai mică, iar orarele noastre şcolare nu se suprapuneau, aşa încât îmi era greu s-o văd şi să aflu dacă şi ea simte la fel pentru mine. Aşa încât am făcut ceea ce orice adolescent cu înzestrare medie ar fi făcut: i-am aflat un interes extraşcolar şi mi l-am însuşit.

La circa un kilometru şi jumătate de oraşul

nostru locuia un tip căruia îi spuneam „Păsărarul”, care avusese o copilărie

*** în zilele noastre, pentru astfel de excursii, sunt solicitate în acest post persoane mai în vârstă, mai mature.**

Tristă şi singuratică în Europa de Est în timptil Holocaustului. Ascunzându-se de nazişti în pădure, a descoperit că îi plăcea foarte mult compania animalelor şi a păsărilor de acolo. După ce a ajuns în cele din urmă în Israel, s-a hotărât să încerce să facă copilăria celor din jur mai bună decât a avut-o el, aşa încât a adunat păsări din toată lumea şi a invitat copiii să vină şi să descopere frumuseţea lumii înaripatelor. Fata care îmi plăcea lucra ca voluntar la voliera Păsărarului, iar eu m-am alăturat ei: curăţăm voliera, hrăneam păsările, le spuneam vizitatorilor poveşti despre ele şi – partea cea mai grozavă – priveam păsările cum ies din ouă, cum cresc şi cum interacţionează unele cu altele şi cu vizitatorii. După câteva luni, era limpede că n-aveam niciun viitor cu fata, în schimb cu păsările – da, aşa că am continuat o vreme voluntariatul.

După câţiva ani, după cea mai importantă perioadă a mea de spitalizare, m-am hotărât să-mi iau un papagal. Am ales o femelă de papagal amazonian din specia Amazona farinosa, destul de mare şi foarte inteligentă, pe care am numit-o Jean

Paul. (Din cine ştie ce motive, m-am decis că femelele de papagal ar trebui să poarte nume franţuzeşti masculine.) Era o pasăre frumoasă; penele erau predominant verzi, amestecate cu un strop de albastru deschis, iar vârfurile aripilor muiate în galben şi roşu. Ne distram tare bine. Lui Jean Paul îi plăcea să vorbească şi să flirteze cu aproape oricine se întâmpla să treacă pe lângă colivia ei. Venea lângă mine s-o alint de fiecare dată când treceam pe lângă colivie, înclinându-şi capul foarte jos şi expunându-şi ceafa, iar eu încercam să-i vorbesc aşa cum le vorbeşti copiilor şi să-i înfoi penele pe ceafă. Când făceam duş, se înfiinţa în baie şi se scutura veselă când o stropeam cu apă.

Jean Paul era foarte sociabilă. Dacă stătea singură în colivie prea mult, începea să-şi smulgă penele de plictiseală. După cum am descoperit, papagalii au o nevoie specială de a fi angrenaţi în activităţi mentale, aşa încât am cumpărat câteva jucării anume concepute pentru a alunga plictiseala papagalilor. Unul dintre aceste jocuri, denumit Seekatreat („Caută bunătăţile”), consta

dintr-o mulţime de plăcuţe colorate din lemn, aşezate în ordinea descrescătoare a mărimii, care alcătuiau un fel de piramidă. Plăcuţele de lemn erau legate între ele printr- o frânghie. În fiecare plăcuţă erau găurele adânci de un centimetru şi ceva cu bunătăţi pentru papagali. Ca să ajungă la mâncare, Jean Paul trebuia să ridice fiecare plăcuţă şi să descopere găurelele, ceea ce nu era prea simplu. Pe parcursul anilor, Seekatreat şi alte jucării i-au întreţinut lui Jean Paul buna dispoziţie, curiozitatea şi interesul faţă de mediul ei.

I) IEŞI N-AM ŞTIUT la acea vreme, la baza Seekatreat stătea un concept foarte important. „Contraparazitismul”, un termen inventat de expertul în psihologie animală Glen Jensen, se referă la constatarea că multe animale preferă mai degrabă să- şi *câştige* mâncarea decât să le fie oferită gratuit.

Ca să înţelegem mai bine bucuria de a munci pentru mâncare, să ne întoarcem în anii *'60.* când Jensen a testat pentru prima dată apetitul pentru muncă al unor şoareci masculi albinoşi. Imaginează-ţi că eşti un şoarece participant Li

studiul lui Jensen. Tu şi micii tăi prieteni rozători începeţi Oviaţă obişnuită într-o serie de cuşti obişnuite, şi zilnic, timp de zece zile, un tip drăguţ în halat alb vă dă 10 grame de biscuiţi de laborator Purina, bine mărunţiţi, exact la ora I **M.i**nzului (voi nu ştiţi că e prânzul, dar în cele din urmă vă

1 li prindeţi cu palierele orare). După câteva zile ce decurg **l**llcutie, înveţi să aştepţi mâncarea la amiază în fiecare zi, iar Itomăcelul tău de şoarece începe să-ţi ghiorăie exact înainte

Ca tipul cel drăguţ să se arate – este exact starea în care a vrut Jansen să te aducă.

Îndată ce corpul ţi-a fost condiţionat să mănânce biscuiţi la prânz, lucrurile se schimbă brusc. În loc să fii hrănit la ora la care senzaţia de foame e maximă, trebuie să aştepţi încă o oră, iar la ora 13, omul te ia şi te pune într-o „cutie Schinner" bine luminată. Eşti lihnit. Numită după inventatorul ei, influentul psiholog B.F. Schinner, această cutie este o cuşcă normală (similară celei cu care te-ai obişnuit), dar are două caracteristici noi. Prima este un dispozitiv automat de hrană

care eliberează granule la fiecare 30 de secunde. Mmm, delicios! A doua este o manetă care, din anumite motive, e acoperită cu o foiţă de tablă.

La început, maneta nu e prea interesantă, dar automatul de hrană da, aşa că îi dai târcoale tot timpul. Automatul eliberează pastile de hrană timp de 25 de iriinute, suficient cât să mănânci 50 de pastile. După care eşti adus înapoi în cuşcă ta şi ţi se dă restul de mâncare pentru ziua respectivă.

A doua zi, ora mesei trece iarăşi fără hrană şi la ora 13 eşti introdus din nou în cutia lui Schinner. Eşti tot flămând, dar supărat, pentru că de data aceasta automatul de hrană nu mai eliberează nicio granulă. Ce-i de făcut? Te învârti prin cutie şi, trecând pe lângă manetă, observi că foiţa de tablă a dispărut. Apeşi din greşeală pe manetă şi imediat din automat iese o pastilă de mâncare. Minunat! Apeşi din nou maneta. Ce bucurie! Iese altă pastilă. Apeşi iar şi iar, mănânci fericit, dar lumina se stinge şi, în acelaşi timp, apăsarea manetei nu mai produce niciun efect. Îţi dai seama curând că, atunci când lumina se stinge, indiferent cât de mult ai apăsa maneta, nu mai

capeţi nimic de mâncare.

Apoi apare omul în halat alb de laborator, deschide capacul cutiei şi vâră înăuntru un vas de tablă pe care-l pune într-un colţ. (Nu ştii asta, dar vasul e plin cu pastile de mâncare.) Nu dai atenţie vasului; nu vrei decât ca maneta să producă hrană din nou. Apeşi, insişti, dar nu se întâmplă nimic. Atâta vreme cât lumina e stinsă, apăsarea manetei n-are niciun efect. Te mai învârti prin cutie, înjurând pe sub mustăţile şoriceşti, şi dai peste vasul de tablă. „Ooo! E plin de pastile! Mâncare pe gratis!” începi să înfuleci şi, deodată, lumina se reaprinde. Înţelegi acum că ai două surse posibile de hrană. Poţi să te serveşti în continuare cu mâncarea gratuită din vasul de tablă sau să te întorci la manetă şi s-o apeşi ca să apară pastilele. Dacă ai fi acest şoricel, ce ai face?

Presupunând că ai fi la fel ca toţi cei 200 de şoareci (cu o singură excepţie) din studiul lui Jensen, ai decide să nu te delectezi doar cu mâncarea din vasul de tablă. Mai devreme sau mai târziu, te vei întoarce la manetă şi o vei apăsa ca să obţii hrană. Iar dacă ai fi la fel ca 44% dintre

şoareci, ai apăsa maneta destul de des – suficient cât să scoţi peste jumătate din pastile. Mai mult, o dată ce ai început să foloseşti maneta, n-o să te mai întorci atât de uşor la vasul cu mâncarea din abundenţă.

Jensen a descoperit (şi multe experimente ulterioare au confirmat-o) că multe animale – cum ar fi peşti, păsări, ger-bili, şobolani, şoareci, maimuţe şi cimpanzei – tind să prefere o cale mai lungă şi mai indirectă către obţinerea hranei decât una scurtă şi mai directă*. Asta înseamnă că atâta vreme cât peştii, păsările, gerbilii, şobolanii, şoarecii, maimuţele şi cimpanzeii nu trebuie să se străduiască prea mult, ei vor prefera mereu să-şi câştige hrana. De fapt, dintre toate animalele testate

— Ca părinte, sunt sigur că există un indiciu aici despre cum să-i faci pe copii să mănânce, dar nu sunt sigurâncă despre ce e vorba.

Până acum, singurul care preferă calea cea mai comodă este – aţi ghicit – admirabil de

raţională pisică.

Cu aceasta ne întoarcem la Jean Paul. Dacă ea ar fi fost o pasăre raţională din punct de vedere economic şi ar fi fost interesată să depună cât mai puţin efort posibil ca să capete hrană, ar fi mâncat pur şi simplu din tăviţa ei şi ar fi ignorat jucăria Seekatreat. Dar ea s-a jucat cu Seekatreat (şi cu alte jucării) ore întregi, pentru că aşa dispunea de o modalitate mai
interesantă de a-şi câştiga hrana şi de aşi petrece timpul. Ea nu doar exista, ci stăpânea un meşteşug şi, într-un anumit sens, „îşi câştiga" existenţa*.

IDEEA GENERALĂ a „contraparazitismului" contrazice viziunea economică simplistă care afirmă că vieţuitoarele vor alege întotdeauna să-şi maximizeze recompensa şi să-şi minimizeze efortul. Conform acestei viziuni economice standard, a cheltui ceva, inclusiv energie, este considerat un cost şi n-are niciun sens ca o fiinţă să vrea să facă asta în mod voluntar. De ce să munceşti dacă poţi să obţii aceeaşi mâncare – poate chiar mai multă – pe gratis?

Când am descris contraparazitismul unui

prieten de-al meu, economist raţional (da, am încă astfel de prieteni), el mi-a replicat imediat că rezultatele lui Jensen nu contrazic de fapt raţionamentul economic standard. Mi-a explicat cu răbdare de ce acest studiu e irelevant în raport cu întrebările economiei. „Vezi tu, teoria economică se ocupă de comportamentul oamenilor, nu al şoarecilor sau al papagalilor”, mi-a spus el ca unui copil. „Şoarecii au creierul foarte mic şi neocortex* aproape deloc, aşa că nu e de mirare că aceste animale nu-şi dau seama că pot căpăta mâncare pe gratis. Ele sunt doar confuze”.

„În orice caz, sunt sigur că dacă ai repeta experimentul lui Jensen cu oameni obişnuiţi, n-ai mai întâlni acest efect de contraparazitism. Şi sunt sigur sută la sută că dacă ai folosi drept cobai economişti, n-ai să vezi pe nimeni lucrând inutil!”, a continuat el.

Era un argument care stătea în picioare. Şi, deşi simţeam că putem extinde concluziile obţinute în urma studiilor pe animale şi asupra modului nostru de a raporta la muncă, îmi era la fel de clar că trebuia aşteptate şi experimentele despre

contraparazitismul la oameni. (Era limpede şi că n-ar fi trebuit să fac asemenea experiment pe economişti.)

Ce credeţi? Dau oamenii dovadă, în general, de contraparazitism sau sunt mai degrabă raţionali? Voi cum sunteţi?

Motivaţii cu M mic

După ce David a plecat din biroul meu, am început să mă gândesc la dezamăgirile lui şi ale De vrei. Lipsa unor beneficiari ai muncii lor le diminuase enorm motivaţia. M-am întrebat ce anume, pe lângă salariu, conferă sens muncii? Este mica satisfacţie a concentrării la un proiect? Este faptul că, asemenea lui Jean Paul, ne place să ne simţim provocaţi indiferent de ceea ce facem şi să ducem la bun sfârşit o sarcină (ceea ce creează un prim nivel de sens, cu S mic)? Sau poate ne simţim împliniţi numai atunci când avem de-a face cu ceva

— Eu fac acelaşi lucru ca Jean Paul atunci când gătesc. Obiectivvorbind, mâncarea preparată de mine nu e la fel de bună ca aceea din restaurante, dar o găsesc mai plăcută şi mai plină de însemnătate.

— Neocortexul este partea creierului care a evoluat cel mai recent şi reprezintă una dintre cele mai substanţiale diferenţe dintre creierul uman şi cel al tuturor celorlalte mamifere.

Mai măreţ. Poate sperăm că altcineva, mai ales cineva important pentru noi, va atribui valoare lucrului pe care l-am produs? Poate avem nevoie de iluzia că munca noastră va conta într-o zi pentru multă lume. Că va avea o oarecare valoare în această lume mare şi largă (am putea denumi aceasta Sens cu S mare)? Probabil toate cele de mai sus. Dar, la un nivel de bază, cred că aproape orice aspect al sensului (chiar şi cu S mic) poate fi suficient ca să ne influenţeze comportamentul. Atâta vreme cât facem ceva care este legat cumva de imaginea noastră de sine, e suficient să ne alimenteze motivaţia şi să ne facă să muncim mai mult.

Să luăm scrisul, de pildă. Odinioară scriam lucrări academice cu gândul la o promovare. Dar, în acelaşi timp, speram – şi încă sper – că ele ar

putea de fapt să influenţeze ceva în lume. Cât de intens aş fi muncit la o lucrare academică dacă aş fi ştiut sigur că numai câteva persoane o vor citi vreodată? Dar dacă aş fi ştiut sigur că nimeni n-o va citi niciodată? Oare aş mai fi scris-o?

Îmi place cu adevărat munca mea; cred că este distractivă. Sunt încântat să-ţi spun, dragă cititorule, cum mi-am petrecut ultimii 20 de ani ai vieţii. Sunt aproape sigur că mama va citi această carte* şi sper că o vor citi încă măcar câteva persoane. Dar dacă aş fi ştiut cu certitudine că nimeni n-o va citi niciodată? Că editorul meu de la Harpercollins, Claire Wachtel, va hotărî să pună cartea aceasta într-un dulap, să mă plătească pentru ea, dar să n-o publice niciodată? Aş mai sta aici, noaptea târziu, scriind acest capitol? în niciun caz. Mare parte din ceea ce fac în viaţă, inclusiv scrierea postărilor de pe blog, **BLOGGING CU DELICII**

Gândiţi-vă la blogging. Numărul blogurilor existente este uimitor, se pare că aproape toată lumea are un blog sau se gândeşte să se apuce de unul. De ce sunt aşa de populare blogurile? Nu

numai fiindcă oamenii doresc să scrie; la urma urmei, ei scriau şi înainte să se fi inventat blogurile. Ci pentru că blogurile au două trăsături care le disting de alte forme de exprimare scrisă. În primul rând, ele oferă speranţa sau iluzia că scrierea respectivă va fi citită de cineva. În fond, când un blogger apasă butonul „publicare”, blogul poate fi vizitat de oricine din orice colţ al lumii, şi cu atâţia oameni conectaţi, cineva, sau măcar persoane ar putea să dea peste blogul respectiv. Într-adevăr, statistica „numărului de afişări” este un indicator foarte motivant în blogosferă, pentru că ea îi permite bloggerului să afle exact câţi oameni i-au accesat postarea. Blogurile le oferă cititorilor şi posibilitatea de a-şi posta reacţiile şi comentariile – o răsplată şi pentru blogger, care acum are un public verificabil, şi pentru cititorul devenit scriitor. Cele mai multe bloguri au un public foarte restrâns – format poate numai din mama şi cel mai bun prieten al autorului, dar chiar şi arunci când scrii pentru o singură persoană, care nu e totuna cu a scrie pentru nimeni, pare să fie suficient pentru a atrage milioane de oameni în

blogosferă.

A articolelor şi a acestor pagini, este determinat de motivaţia interioară că există o legătură între efortul meu şi sensul pe care cititorii rândurilor de faţă sper că îl vor găsi în ele. Fără existenţa unui public, aş avea o motivaţie foarte slabă să muncesc atât de mult pe cât o fac.

Construind Bionicles

La câteva săptămâni după conversaţia mea cu David, mam întâlnit cu Emir Kamenica (profesor la

Universitatea din Chicago) şi cu Drazen Prelec (profesor la MIT) la o cafenea.

— Deşi îmi amintesc o ocazie când ea m-a întrebat dacă ar putea să mă asculte exersând un discurs despre probabilităţi subiective şi obiective şi am fost destul de demoralizat când, la zece minute după ce am început, a aţipit.

După ce am discutat pe diverse teme de cercetare, ne-am hotărât să investigăm efectul devalorizării motivaţiei pe piaţa muncii. Am fi putut să examinăm Sensul cu S mare – adică

valoarea pe care o atribuie muncii lor oamenii care inventează un medicament pentru cancer, îi ajută pe săraci, construiesc poduri sau care salvează zilnic lumea, în alte moduri, prin slujbele lor. În loc de asta – şi poate pentru că toţi trei făceam parte din lumea academică, am decis să punem la cale experimente care să măsoare efectele sensului cu S mic – efecte pe care eu le bănuiesc a fi mult mai frecvente în viaţa de zi cu zi şi la locul de muncă. Am vrut să explorăm cum anume micile schimbări în munca oamenilor ca David, bancherul, sau Devra, editorul, le afectează puterea de muncă. Şi aşa am ajuns la ideea unui experiment care să testeze reacţiile oamenilor la mici diminuări ale sensului unui proiect care, de la bun început, n-a avut prea mult sens.

ÎNTR-O ZI DE TOAMNĂ, la Boston, un student înalt la inginerie mecanică, pe nume Joe, a intrat în clubul studenţilor de la Universitatea Harvard. Era tot numai ambiţie şi acnee. Pe un avizier cu fluturaşi despre cele mai noi concerte, cursuri, evenimente politice şi anunţuri de căutare a unor colegi de cameră, a zărit un afiş pe care

scria „Vă plătim să jucaţi Lego!”

Ca inginer aspirant, lui Joe i-a plăcut întotdeauna să construiască. Atras de orice îndeletnicire care presupunea să asambleze ceva, s-a jucat în mod firesc cu Lego când era mic. Când avea şase ani, a dezmembrat computerul tatălui său şi, un an mai târziu, a demontat sistemul stereo din sufragerie. Pe când avea 15 ani, predilecţia lui de a demonta obiectele şi apoi să le reasambleze costase familia lui o avere. Din fericire, a găsit un debuşeu pentru pasiunea lui la colegiu, iar acum avea ocazia să construiască Lego după pofta inimii – şi să fie plătit pentru asta.

După câteva zile, la data stabilită, Joe s-a dus să ia parte la experiment. Din fericire pentru el, i s-a distribuit un proiect cu sens. Sean, asistentul de cercetare, l-a salutat pe Joe când acesta a intrat în încăpere, i-a indicat un scaun, apoi i-a explicat procedura. I-a arătat un Lego Bionicle – un robotei luptător – şi apoi l-a instruit pe Joe că sarcina lui consta în a construi un model Bionicle identic, din 40 de piese care trebuiau montate după o procedură precisă. Apoi, Sean i-a relatat regulile

de plată. „Organigrama e următoarea: vei fi plătit din ce în ce mai puţin pentru fiecare Bionicle asamblat”, i-a explicat el. „Pentru primul Bionicle vei primi 2 dolari. După cel îl termini pe primul, am să te întreb dacă vrei să mai construieşti unul, dar să primeşti cu 11 cenţi mai puţin, adică 1,89 dolari. Dacă accepţi, îţi mai pun la dispoziţie încă un set de piese. Procesul se va repeta în aceeaşi manieră, adică pentru fiecare Bionicle construit, vei primi cu 11 cenţi mai puţin, până când vei decide că vrei să te opreşti. Atunci vei primi suma de bani pentru toţi roboţii pe care i-ai creat. Nu există limită de timp şi poţi să construieşti

Bionicle până când vei considera că beneficiul nu-ţi mai acoperă costul”. Joe a dat din cap, nerăbdător să se-apuce de treabă. „Şi încă ceva”, l-a avertizat Sean. „Folosim aceiaşi roboţi Bionicle pentru toţi participanţii, aşa încât la un moment dat, când vine următorul participant, va trebui să demontez toţi roboţii pe care i-ai făcut şi să aşez la loc piesele în cutie pentru el. E totul limpede?”

Joe a deschis repede prima cutie cu piese de plastic, a trecut în revistă instrucţiunile de

asamblare şi a început să construiască primul lui Bionicle. I-a plăcut, evident, să monteze piesele şi să vadă ciudatul robot cum prinde formă. După

Ce a terminat, a aşezat robotul într-o poziţie de luptă şi a cerut încă unul. Sean i-a reamintit cât ar urma să câştige pentru al doilea robot (1,89 dolari) şi i-a înmânat următorul set de piese. Când Joe a început să lucreze la noul Bionicle, Sean a luat construcţia proaspăt terminată de Joe şi a pus-o sub birou, într-o cutie, urmând s-o demonteze pentru următorul participant.

Ca un erou într-o misiune, Joe a continuat să construiască Bionicle după Bionicle, iar Sean a continuat să le depoziteze în cutia de sub birou. După ce a terminat de construit zece roboţi, Joe a anunţat că i-a ajuns şi şi-a luat plata – 15,05 dolari. Înainte ca Joe să plece, Sean l-a rugat să răspundă la câteva întrebări despre cât de mult îi plac jocurile Lego în general şi cât de mult i-a plăcut sarcina din experiment. Joe a răspuns că este fan Lego, că i-a plăcut mult ceea ce a avut de făcut şi că ar recomanda asta şi prietenilor.

Următorul participant a fost un tânăr pe nume Chad, plin de entuziasm – sau poate doar supracofeinizat, student la un curs pregătitor pentru Medicină. Spre deosebire de Joe, lui Chad i s-a propus un proiect pe care noi l-am numit cu tandreţe „sisific”. Ăsta era de fapt proiectul care ne interesa cel mai tare.

Sean i-a explicat lui Chad termenii şi condiţiile la fel ca şi lui Joe. Chad a înşfăcat cutia, a deschis-o, a scos foaia cu instrucţiuni de asamblare şi a studiat-o cu atenţie, planificându- şi strategia. Mai întâi a separat piesele în două grupuri, în ordinea în care urma să le folosească. Apoi a început să le asambleze, mişcându-se rapid de la una la alta. Şi-a făcut treaba cu voioşie, a terminat primul Bionicle în câteva minute şi i l-a înmânat lui Sean, aşa cum i s-a cerut. „Asta înseamnă 2 dolari”, a zis Sean. „Ai vrea să mai faci unul pentru

MITUL LUI SISIF

Am folosit termenul „sisific” ca un omagiu adus regelui mitic Sisif, pedepsit de zei pentru

avariţia şi năravurile sale proaste. Pe lângă faptul că a ucis călători şi oaspeţi, şi-a sedus nepoata şi a uzurpat tronul fratelui său, Sisif a înşelat şi zeii.

Înainte să moară, ştiind că avea ajungă în Hades, Sisif i-a smuls nevestei sale promisiunea că după moartea lui nu va aduce jertfele obişnuite. Când a ajuns în lumea de jos, Sisif a convins-o pe buna Persefona, regina din Hades, **să-l** lase să se întoarcă în lumea celor vii, ca să poată s-o întrebe pe nevasta lui de ce-şi neglijează datoria de a aduce jertfe. Desigur, Persefona habar n-avea că Sisif îi ceruse soţiei lui să nu aducă jertfe, aşa că a fost de acord, iar Sisif, odată scăpat din Hades, a refuzat să se mai întoarcă.

În cele din urmă, Sisif a fost prins şi adus înapoi, iar zeii furioşi i-au stabilit pedeapsa: pentru restul eternităţii urma să împingă un bolovan pe un munte abrupt, ceea ce în sine era o sarcină îngrozitoare, însă de fiecare dată când se apropia de vârful muntelui, bolovanul era sortit să se rostogolească înapoi, iar el trebuia s-o ia de la capăt.

Evident, participanţii la experimentul nostru

n-au făcut nimic ca să merite o asemenea pedeapsă. Am folosit acest termen doar ca să descriem, mediul de lucru de care-au avut parte cei mai puţin norocoşi dintre ei.

1,89 dolari?” Chad a dat din cap cu entuziasm şi a început să lucreze la al doilea robot, cu acelaşi avânt tactic.

În timp ce Chad asambla piesele următorului Bionicle
(aici fiţi atenţi, fiindcă e punctul în care cele două proiecte diferă).

Sean a dezmembrat încet primul Bionicle, piesă cu piesă, apoi a aşezat piesele înapoi în cutia originală.

„De ce-l strici?” a întrebat Chad, cu o figură în acelaşi timp nedumerită şi panicată.

„Asta e procedura”, a explicat Sean. „Trebuie să-l stricăm pe ăsta, în caz că ai mai vrea să construieşti un alt Bionicle”.

Chad şi-a îndreptat atenţia la robotul pe care tocmai îl monta, dar energia şi interesul lui de a face robotei scăzuseră dramatic. După ce-a terminat al doilea robot, a luat o pauză. Să mai facă unul sau nu? După câteva secunde, a zis da.

Sean i-a dat cutia originală (cea din care Chad asamblase jucăria pe care ulterior Sean a demontat-o), iar Chad s-a pus pe treabă. De data aceasta, a lucrat întru câtva mai repede, renunţând la strategie; poate simţea că nu mai are nevoie de nicio strategie de organizare sau poate considera că acest efort suplimentar nu era necesar.

În acest timp, Sean a desfăcut încet al doilea Bionicle abia terminat de Chad, punând piesele într-o altă cutie. După ce Chad a terminat al treilea Bionicle, l-a studiat şi i l-a dat lui Sean. „Cu asta se fac 5,67 dolari”, a zis Sean. „Vrei să mai faci unul?”

Chad şi-a verificat telefonul să vadă cât e ceasul, stând pe gânduri câteva clipe. „OK, o să mai fac unul”, a răspuns.

Sean i-a dat pentru a doua oară al doilea Bionicle şi Chad a început să-l refacă. (Toţi

participanţii la acest proiect au construit şi reconstruit aceiaşi doi Bionicle până ce au decis că nu mai au chef.) Chad a reuşit să construiască ambii roboţi de câte două ori, deci în total de patru ori, primind în schimb 7,34 dolari.

După ce i-a dat banii lui Chad, Sean l-a întrebat, ca şi pe ceilalţi participanţi, dacă îi place Lego şi dacă i-a plăcut ceea ce a fost pus să facă.

„Păi, Lego îmi place, dar experimentul nu m-a dat pe spate”, a replicat Chad, dând din umeri. A îndesat banii în portofel şi a părăsit repede încăperea.

Ce au arătat rezultatele? Joe şi ceilalţi participanţi la proiectul cu sens au construit în medie 10,6 roboţi Bionicle şi au primit în medie 14,40 dolari. Chiar şi după ce au ajuns în punctul de la care câştigul lor începea să scadă sub un dolar (jumătate din plata iniţială), 65% dintre cei incluşi în proiectul cu sens au mers mai departe. În schimb, cei incluşi în proiectul „sisific” au renunţat la experiment mult mai devreme. În medie, acest grup a construit 7,2 roboţi (68% din cât au construit participanţii la proiectul cu sens) şi a

câştigat în medie 11,52 dolari. Doar 20% dintre participanţii la proiectul sisific au continuat să construiască roboţi atunci când plata a coborât sub un dolar.

Pe lângă faptul că am vrut să vedem câţi roboţi Bionicle construiesc participanţii fiecărei categorii, ne-a interesat şi cum anume plăcerea lor de a juca Lego i-a determinat să continue. Vă aşteptaţi, poate, ca numărul de jucării asamblate să fie cu atât mai mare cu cât participanţii erau mai pasionaţi de Lego. (Am măsurat asta prin mărimea corelaţiei statistice între cele două numere.) Chiar aşa a fost. Numai că a reieşit şi faptul că situaţiile erau foarte diferite între ele, în termenii relaţiei dintre pasiunea pentru Lego şi decizia de a construi în continuare roboţi. În situaţia cu sens, această corelaţie era mare, însă în cea sisifică, era practic zero.

Această analiză mi-a arătat că, dacă iei oameni cărora le place ceva (în fond, studenţii care au luat parte la acest experiment s-au înscris la un experiment cu Lego) şi le oferi proiecte cu sens, bucuria activităţii respective va fi un factor

important care le va influenţa nivelul efortului depus. Însă, dacă iei aceiaşi oameni, cu aceeaşi dorinţă şi plăcere şi îi pui

Într-o situaţie de lucru lipsită de sens, poţi foarte uşor să le sugrumi orice bucurie pe care-ar putea-o avea de pe urma activităţii respective.

IMAGINEAZĂ-ŢI CĂ EŞTI un consultant care vizitează două fabrici de Bionicles. Condiţiile de lucru din prima fabrică sunt foarte asemănătoare cu cele din proiectul nostru sisific (care, din nefericire, nu sunt prea diferite de structura multor locuri de muncă). După ce ai observat comportamentul lucrătorilor, cel mai probabil conchizi că lor nu prea le place Lego (sau poate au ceva special contra Bionicle). Mai observi, de asemenea, nevoia lor de a fi motivaţi cu stimulente financiare pentru a continua să-şi îndeplinească neplăcutele sarcini de serviciu, dar şi cât de repede se opresc din lucru atunci când plata scade sub un anumit nivel. Când trimiţi prezentarea în Powerpoint către conducerea companiei, remarci că, pe măsură ce plata pe unitatea de produs scade, dorinţa oamenilor de a munci se diminuează

dramatic. De aici tragi concluzia că, dacă fabrica vrea să crească productivitatea, salariile trebuie majorate substanţial.

Vizitezi, apoi, a doua fabrică de roboţi Bionicle, care e structurată pe modelul nostru de proiect cu sens. Imaginează-ţi acum cât de diferite vor fi concluziile despre natura trudnică a muncii, despre bucuria de a

O duce la bun sfârşit şi despre nivelul de remunerare necesar pentru ca lucrătorul să continue să-şi dea interesul.

Noi am făcut, de fapt, un experiment înrudit cu consultanţi, descriind-le cele două medii experimentale diferite şi cerându-le să estimeze diferenţele de productivitate între cele două fabrici. Ei au avut în esenţă dreptate, estimând că producţia totală în mediul cu sens e mai mare decât cea din mediul sisific. Dar s-au înşelat în privinţa importanţei acestei diferenţe. Au crezut că lucrătorii din mediul cu sens vor asambla unu sau doi roboţi Bionicle, pe când, în realitate, au făcut în medie 3,5, sau mai mulţi. Acest rezultat sugerează că, deşi recunoaştem efectul pe care până şi un

sens cu S mic îl are asupra motivaţiei muncii, noi subestimăm dramatic forţa lui.

Din această perspectivă, să ne gândim la rezultatele expert mentului Bionicle în termenii muncii din viaţa reală. Lui Joe şi Chad le-a plăcut să joace cu Lego şi au fost plătiţi la fel. Ambii ştiau că micile lor creaţii erau efemere. Singura diferenţă dintre ei era că Joe putea prelungi iluzia că munca Im are un sens, aşa că putea continua să se bucure de construcţia roboţeilor. Chad, în schimb, fusese martorul distrugerii operei lui bucată cu bucată, ceea ce l-a făcut să realizeze mai acul ei munca lui n-are niciun sens*. Toţi participanţii au înţeles, cel mai probabil, că întregul exerciţiu era neserios – în fond, nu făceau decât să compună figurine Lego, nu să proiecteze un dig nou, să salveze vieţi sau să descopere un medicamn 11 nou – t dar pentru cei aflaţi în situaţia lui Chad, aceea de a-şi vedea creaţiile dezmembrate în faţa ochilor lor, era teribil de demotivant. Era destul ca să ucidă de la bun început orice bucurie pe care ar fi putut-o avea construind Bionicle. Concluzia părea să se

potrivească bine cu povestea lui David şi cu cea a Devrei; transformarea plăcerii în voinţă de a munci pare să depindă în mare măsură de cât de mult sens atribuim muncii noastre.

ACUM, CĂ AM stricat amintirile din copilărie ale unei juma **taţi** dintre participanţii la experiment, era momentul să încercăm

— Bănuiesc că „testul raţei” (dacă arată ca o raţă, înoată ca o raţă şi măcăne ca o raţă, aluni

1 probabil e o raţă) e cel mai bun mod de a defini sensul în muncă. Mai mult, aspectul import. Uil al experimentelor noastre este diferenţa de sens dintre situaţiile particulare de muncă, st nu nivelul absolut al sensului.

O altă abordare a aceluiaşi experiment. De această dată, punerea în scenă era mult mai asemănătoare experienţei lui David. Încă o dată, ne-am stabilit cartierul general la clubul studenţilor, dar, de data asta, am testat trei situaţii de lucru şi am folosit alte sarcini.

Am scris câteva texte, cu secvenţe aleatorii de litere, şi le- am cerut participanţilor să identifice

ocurenţele în care litera S era urmată de o altă literă S. Le-am spus că fiecare pagină conţinea zece secvenţe „Ss”, care trebuiau identificate. Le-am mai spus şi cum vor fi plătiţi: 0,55 dolari pentru prima pagină terminată, 0,50 pentru a doua şi aşa mai departe (pentru pagina a 20-a şi următoarele, plata era zero).

În primul scenariu (pe care noi l-am numit „aprobat”), le- am cerut studenţilor să-şi scrie numele pe fiecare foaie înainte de a începe testul şi apoi să găsească cele zece ocurenţe ale lui „Ss” Când terminau o pagină, i-o înmânau operatorului de experiment, care se uita la ea de la cap la coadă, dădea aprobator din cap şi o punea cu faţa în jos pe teancul cu celelalte pagini completate. Instrucţiunile pentru al doilea scenariu („ignorat”) erau în esenţă aceleaşi, dar nu le-am mai cerut subiecţilor să-şi scrie numele în partea de sus a paginii. După ce completau o pagină, o înmânau operatorului, care o depunea pe un teanc mare de hârtii, fără să-şi arunce măcar o privire asupra ei. În al treilea scenariu (denumit sumbru „sfâşiat”), am făcut ceva şi mai dur. Când participantul venea

să-şi predea foaia, operatorul, neuitându-se o clipă la ea, în loc s-o pună pe un teanc de hârtii, o vâra imediat într-un tocător de hârtie, chiar sub ochii participantului.

Am fost impresionaţi de diferenţa implicată de simpla recunoaştere a efortului. Pornind de la rezultatul experimentului cu Bionicle, ne aşteptam ca participanţii din scenariul „aprobat” să fie cei mai productivi. Şi într-adevăr, ei au completat mult mai multe pagini decât colegii lor din scenariul „sfâşiat”. Când am văzut cum mulţi dintre ei continuau să caute perechea de litere inclusiv după ce au ajuns la nivelul minim de plată (10 cenţi, pentru a zecea pagină), am descoperit că aproape jumătate (49%) dintre cei aflaţi în scenariul „aprobat” au terminat zece sau mai multe pagini, în timp ce numai 17% din scenariul „sfâşiat” au ajuns la a zecea pagină sau dincolo de ea. Într-adevăr, se pare că a găsi perechile de litere poate fi plăcut şi interesant (dacă strădania ţi-e recunoscută), dar poate fi şi un chin (dacă munca ta e aruncată la gunoi).

Dar ce s-a întâmplat cu subiecţii din scenariul

„ignorat”? Munca lor nu era distrusă, dar nici nu primeau vreo apreciere sau alt gen de reacţie. Câte pagini au terminat oare? Au fost rezultatele lor similare cu cele ale grupului „aprobat”? Nu le-a picat bine lipsa oricărei reacţii şi au ajuns precum colegii lor din scenariul „sfâşiat”? Sau poate rezultatele lor s-au situat undeva la mijloc între celelalte două grupuri?

Rezultatele au arătat că participanţii din prima categorie au terminat în medie 9,03 pagini, cei din scenariul „sfâşiat” – 6,34 pagini, iar cei din grupa ignorată (ei bine, doamnelor şi domnilor...) au finalizat 6,77 pagini (şi numai 18% din ei au dus la capăt zece pagini, sau mai multe). Cantitatea de lucrări produse în grupul ignoraţilor a fost mult, mult mai aproape de cea din scenariul cu foi sfâşiate decât de cea din grupul celor aprobaţi.

ACEST EXPERIMENT ne-a arătat că e surprinzător de uşor să goleşti munca de sens. Dacă eşti un manager care chiar îşi doreşte să-şi demotiveze angajaţii, distruge-le munca sub ochii lor. Sau, dacă vrei să fii ceva mai subtil, ignoră-i pur şi simplu, pe ei şi ceea ce fac. Pe de altă parte,

dacă vrei să-ţi

Motivezi oamenii să lucreze cu tine şi pentru tine, ar fi de folos să le acorzi atenţie lor, eforturilor lor şi roadelor muncii lor.

Mai există o perspectivă de interpretare a rezultatelor experimentului cu perechile de litere. Participanţii din scenariul cu foi tocate au înţeles repede că pot trişa, fiindcă nimeni nu se deranja să se uite la ce-au făcut. De fapt, dacă aceşti subiecţi ar fi fost raţionali, faprul că munca lor nu era verificată de nimeni ar fi trebuit să-i facă să trişeze, să stea cât mai mult la o pagină şi să facă cei mai mulţi bani. Faptul că grupul aprobaţilor a lucrat mai mult şi că grupul din scenariul cu foi sfâşiate a lucrat cel mai puţin sugerează, de asemenea, că atunci când e vorba de muncă, motivaţia umană este complexă. Nu poate fi redusă la simplul comerţ „muncă pentru bani”. Ar trebui să înţelegem că efectul prezenţei sensului în muncă, precum şi efectul eliminării sensului muncii sunt mult mai puternice decât am putea crede.

Diviziunea şi sensul muncii

Am găsit destul de deconcertantă asemănarea între rezultatele celor două experimente şi impactul substanţial al unor diferenţe de sens atât de mici. M-a descumpănit şi aproape completa lipsă de plăcere cu care construiau Lego cei din grupul inclus în proiectul sisific. Reflectând asupra situaţiilor prin care trecuseră David, Devra şi alţii, gândurile mele s-au limpezit în cele din urmă graţie asistentului meu administrativ.

Oficial, Jay avea o fişă a postului destul de simplă: administra bugetul de cercetare, îi plătea pe participanţi, comanda consumabilele şi furniturile pentru cercetare şi se ocupa de programul meu de deplasări. Dar tehnologia informatică pe care Jay trebuia s-o folosească făcea din munca lui un fel de trudă sisifică. Softul contabil SAP pe care-l folosea zilnic îi cerea să completeze numeroase formulare electronice, să le trimită altora, care completau la rândul lor alte date, aceştia trimiteau formularele către alţii, care la rândul lor aprobau cheltuielile şi apoi le pasau altcuiva, care, în fine, încheia socotelile. Nu numai

că bietul Jay făcea o mică parte dintr-o treabă relativ lipsită de sens, dar nici n-a avut vreodată satisfacţia de a-şi vedea munca dusă la bun sfârşit.

Oare de ce tipii simpatici de la MIT ŞI SAP concep sistemul într-un asemenea fel? De ce au fragmentat sarcinile în atât de multe segmente, atribuind fiecărei persoane doar o mică parte, fără să le arate niciodată imaginea de ansamblu sau finalizarea muncii lor? Bănuiesc că totul are legătură cu ideile de eficienţă pe care ni le-a lăsat Adam Smith. În 1776, în *Avuţia naţiunilor,* Smith argumenta că diviziunea muncii este un mod incredibil de util pentru a obţine eficienţă sporită în procesul de producţie. Luaţi, de pildă, observaţiile lui despre o fabrică de ace cu gămălie:

> diviziunea muncii a fost deseori observată în meşteşugul fabricantului de ace cu gămălie; un lucrător neinstruit în această îndeletnicire (pe care diviziunea muncii a transformat-o într-un domeniu separat) şi neobişnuit să mânuiască maşinăria folosită la fabricare (a cărei inventare probabil tot diviziunea muncii a făcut-o posibilă) abia ar reuşi, poate,

dându-şi toată silinţă de care e în stare, să facă un ac pe zi şi cu siguranţă n-ar putea să facă douăzeci. Dar în felul în care acest meşteşug se desfăşoară în zilele noastre, nu numai că întreaga afacere a devenit un domeniu distinct, dar s-a şi împărţit într-o serie de ramuri, dintre care cea mai mare parte sunt, la rândul lor, îndeletniciri la fel de specializate. Un om trage sârma, altul o îndreaptă, al treilea o taie, al patrulea o ascute, al cincilea o suceşte la vârf ca să monteze gămălia; ca să faci gămălia iarăşi e nevoie de două sau trei operaţiuni separate;

Neintenţionat, îşi demotivează angajaţii. Gândiţi-vă doar un minut la slujba voastră şi sunt sigur că aţi putea veni cu multe exemple.

Aceasta poate fi o perspectivă mai curând deprimantă, dar e loc şi de optimism. Din moment ce munca este o parte centrală a vieţilor noastre, e firesc ca oamenii să vrea să găsească un sens în ea – chiar şi în lucrurile cele mai simple şi mai mărunte. Rezultatele experimentelor cu Lego şi cu perechile de litere demonstrează că există

oportunităţi reale de a creşte motivaţia muncii, dar şi pericolul ca sentimentul participării să fie distrus. Dacă firmele vor cu adevărat ca angajaţii lor să fie eficienţi, trebuie să încerce să le insufle un sens al scopului – nu doar prin declaraţii despre viziunea şi valorile companiei, ci oferind angajaţilor sentimentul desăvârşirii muncii, având grijă ca o treabă bine făcută să fie apreciată. În cele din urmă, astfel de factori pot exercita o influenţă uriaşă asupra satisfacţiei şi productivităţii.

O altă lecţie despre sens şi importanţa realizării în muncă vine de la unul dintre eroii cercetărilor mele, George Loewenstein. George a analizat studii despre o îndeletnicire cu deosebire dificilă şi solicitantă: căţărarea pe munte. Pe baza analizei făcute, a conchis că urcarea pe munte este „un chin neîntrerupt de la început până la sfârşit”. Dar făcând asta ai parte de un sentiment intens al împlinirii (şi oferă materie primă pentru conversaţii grozave la cină). Nevoia de a îndeplini ţeluri este adânc înrădăcinată în natura umană – poate la fel de profundă ca şi la peşti, gerbili,

şoareci, şobolani, maimuţe, cimpanzei şi papagali care se joacă Seekatreat. După cum a scris odată George:

„Bănuiala mea e că impunerea unui ţel urmată de împlinirea lui face parte din programul nostru genetic. Oamenii, la fel ca multe animale şi chiar plante, funcţionează graţie unor reţele complexe de mecanisme homeostatice care menţin sistemele corpului în echilibru. Multe dintre chinurile căţărării pe munte, ca foamea, setea şi durerea, sunt manifestări ale mecanismelor homeostatice care îi motivează pe oameni să facă ceea ce trebuie făcut pentru a supravieţui... Nevoia viscerală de împlinire a ţelurilor, prin urmare, poate fi pur şi simplu o altă manifestare a tendinţei organismului de a trata situaţiile dificile – în cazul de faţă, problemei de a executa acţiuni motivate. „Reflectând la aceste învăţăminte, m-am hotărât să încerc să ofer un sens muncii lui Jay, contextualizând-o. Am început prin a aloca un timp în fiecare săptămână în care îi explicam cercetarea noastră, de ce făceam experimentele şi ce anume aflam din ele. Am văzut că Jay era, în general,

interesat să afle şi să discute rezultatele, însă câteva luni mai târziu a părăsit MIT pentru un masterat în jurnalism, aşa încât nu ştiu dacă eforturile mele au avut succes sau nu. Indiferent de reuşita mea cu Jay, am continuat această abordare cu cei care lucrează acum cu mine, inclusiv cu minunata mea mână dreaptă, Megan Hogerty.

În cele din urmă, rezultatele noastre demonstrează că până şi o cantitate mică de sens poate conta foarte mult. Până la urmă, nu trebuie ca managerii (la fel ca şi soţii, profesorii sau părinţii) să ofere neapărat mai mult sens muncii, cât să facă în aşa fel încât să nu saboteze procesul muncii. Poate că vorbele lui Hippocrate, medicul din Grecia antică – „Perseverează în două lucruri: să ajuţi, sau măcar să nu faci rău”, sunt la fel de importante la locul de muncă pe cât sunt în medicină.

Efectul IKEA

De ce supraestimăm ceea ce facem

De fiecare dată când mă duc la IKEA, mintea

mea dă pe- afară de idei de amenajări casnice. Imensul magazin do-it- yourself de mobilier la preţ redus e ca un uriaş castel cu jucării pentru adulţi. Mă plimb prin diverse spaţii de expunere şi-mi imaginez cum s-ar potrivi la mine acasă biroul acela elegant sau lampa, sau rafturile de cărţi. Îmi place să studiez accesibilele dulapuri de toaletă din dormitoarele amenajate în magazin şi să mă uit la toate ustensilele şi farfuriile din bucătăriile strălucitoare pline de dulăpioare asamblabile. Îmi vine să cumpăr un camion întreg de mobilă din bucăţi şi să-mi umplu casa cu de toate, de la stropitoare colorate ieftine până la şifoniere impunătoare.

Nu dau frâu liber acestui impuls prea des, dar mă duc acolo când mă împinge nevoia. Într-una dintre aceste ocazii, am găsit o soluţie suedeză ultramodernă la problema jucăriilor care zac împrăştiate prin casă. Am cumpărat o ladă de jucării asamblabilă, am adus-o acasă, am deschis cutiile, am citit instrucţiunile şi am început să montez diversele elemente la locul lor. (Trebuie să spun că nu sunt tocmai talentat în domeniul

asamblărilor, dar îmi face plăcere procesul de construcţie – poate o reminiscenţă a jocului cu Lego pe când eram mic.) Din nefericire, bucăţile nu erau marcate suficient de clar pe cât aş fi vrut, iar instrucţiunile aveau lacune, mai ales în anumite puncte esenţiale. Ca multe alte experienţe din viaţă, procesul de asamblare a urmat răutăcios Legea lui Murphy: de fiecare dată când trebuia să nimeresc locul unei bucăţi de lemn sau al unui şurub, nimeream aiurea. Uneori, îmi dădeam seama de greşeală imediat. Alteori, realizam greşeala abia după ce parcurgeam vreo doi-trei paşi de la momentul cu pricina, aşa încât trebuia să mă întorc şi s-o iau de la capăt.

Totuşi, plăcându-mi puzzle-urile, am încercat să-mi imaginez procesul de asamblare a lăzii mele de la IKEA ca pe realizarea unui mozaic. Dar tot montând şi scoţând aceleaşi şuruburi, perspectiva a devenit cam greu de păstrat, iar toată treaba mi-a luat mai mult decât mă aşteptasem. Până la urmă, mam aflat totuşi în faţa unei lăzi de jucării complet asamblate. Am strâns jucăriile copiilor şi le-am aşezat cu grijă înăuntru. Eram foarte mândru

de rezultat şi, săptămâni de zile după aceea, zâmbeam satisfăcut creaţiei mele ori de câte ori treceam pe lângă ea. Obiectiv vorbind, sunt foarte sigur că nu era piesa de mobilier de cea mai bună calitate pe care aş fi putut s-o cumpăr. Şi nici nu o proiectasem eu, nu măsu-rasem, nu tăiasem lemnul, nu bătusem cuiele. Dar bănuiesc că acele ore în care m-am luptat cu lada ne-au apropiat. M-am simţit mai ataşat de ea decât de orice altă mobilă din casă. Şi mi-am imaginat că şi ea mă place mai mult decât celelalte mobile ale mele.

Câte ceva din cuptor

Mândria creaţiei şi a faptului că noi suntem autorii ei este înrădăcinată adânc în fiinţele umane. Când reuşim să gătim ceva din nimic sau să construim nişte rafturi pentru cărţi, zâmbim şi ne spunem: „Sunt atât de mândru de ce-am făcut!”. Întrebarea e: de ce ne asumăm paternitatea ideii în anumite cazuri şi în altele nu? Şi de la ce punct încolo ne simţim justificaţi să fim mândri de ceva la care am lucrat?

La capătul inferior pe scara creaţiei se află

lucruri cum ar fi macaroanele cu brânză instant, pe care eu unul nu le iau ca pe un act de măiestrie. Nu e nevoie de vreo iscusinţă nemaipomenită ca să le prepari, iar efortul implicat e minim: alegi un pachet, îl plăteşti, îl iei acasă, deschizi cutia, pui apa la fiert, torni conţinutul, scurgi pastele, le amesteci cu unt, lapte şi arome portocalii şi le pui pe masă. Prin urmare, e foarte greu să fii mândru în vreun fel de o asemenea creaţie. La celălalt capăt al ierarhiei stau mâncărurile făcute cu ce ai în casă, cum erau supa de pui cu tăiţei făcută cu drag de bunica, ardeii umpluţi sau plăcinta cu mere Pippin. În astfel de cazuri (rare), ne putem manifesta pe bună dreptate instinctul de proprietate şi mândria pentru creaţia noastră.

Dar ce se întâmplă cu mâncărurile care se află undeva între aceste două extreme? Cum e când „meşterim” nişte paste cu sos din comerţ, adăugându-le ierburi proaspete din grădina noastră şi câteva fâşii elegante de brânză Parmigiano-Reggiano? Ori când adăugăm câţiva ardei copţi? Şi ar conta dacă ardeii ar fi cumpăraţi de la magazin sau crescuţi în grădină la noi? Pe

scurt, cât de mult trebuie să ne străduim ca să ne putem mândri cu creaţiile noastre?

Ca să înţelegem reţeta elementară a mândriei de a fi autorii unei creaţii, să aruncăm o privire la istoria mâncărurilor semipreparate. De când au apărut aluaturile instant de toate felurile (pentru plăcinte, biscuiţi şi aşa mai departe), în anii '40, ele au devenit o prezenţă constantă în coşurile de cumpărături şi cămările americane şi, în cele din urmă, pe mese. Totuşi, nu toate au fost primite cu acelaşi entuziasm. Gospodinele erau reticente mai ales în privinţa hiaturilor pentru tort, cărora nu trebuia decât să le adaugi apă. Unii comercianţi s-au întrebat dacă nu cumva aceste blaturi erau prea dulci sau aveau un gust artificial. Dar nimeni n-a putut explica de ce foile de plăcintă şi de biscuiţi – făcute din aproape aceleaşi ingrediente de bază – erau aşa de populare, pe când hiaturile de tort nu se vindeau. De ce harnicelor gospodine nu le păsa în mod deosebit dacă foile de plăcintă erau din cutie, dar în schimb aveau altă părere când era vorba de prăjituri?

O teorie e că blaturile simplificau procesul în

asemenea măsură, încât femeile nu mai percepeau torturile rezultate ca fiind „ale lor”. După cum arată autoarea Laura Shapiro în cartea ei *Câte ceva din cuptor23,* biscuiţii şi plăcintele sunt importante, dar nu sunt un fel de mâncare în sine. O gospodină poate să primească bucuroasă un compliment pentru un fel de mâncare care include un element luat din comerţ, fără să simtă că-l primeşte degeaba. Un tort, în schimb, este deseori servit în sine şi reprezintă un fel complet de mâncare. Pe deasupra, torturile au deseori o semnificaţie emoţională aparte, simbolizând o ocazie specială*. Unei cofetărese aspirante i-ar veni foarte greu să se considere (sau ca ceilalţi să creadă despre ea) drept cineva care face torturi aniversare „din amestecuri”.

*** în general, ne concentrăm mai mult la partea finală atunci când ne evaluăm în ansamblu o anumită experienţă. Din această perspectivă, un tort la sfârşitul mesei are o importanţă aparte.**

Nu numai pentru că s-ar simţi umilită sau

vinovată, dar ar risca şi să-şi dezamăgească musafirii, care ar simţi că n-au fost trataţi cu ceva special.

La acea vreme, un psiholog şi expert în marketing pe nume Ernest Dichter a speculat că dacă elimini unele ingrediente din compoziţie şi laşi femeile să le adauge ele la preparare, problema s-ar putea rezolva*. Această idee a devenit cunoscută drept „teoria oului”. Cum era de aşteptat, după ce Pillsbury a exclus praful de ouă şi a invitat femeile să adauge ele în amestec ouă proaspete, lapte şi ulei, vânzările au crescut. Pentru gospodinele din anii '50, a adăuga ouă şi încă unul două ingrediente părea să fie suficient spre a ridica amestecurile pentru tort din zona preparatelor luate de-a gata spre cea a felurilor apetisante, chiar dacă desertul rezultat fusese doar puţin modificat. Acest impuls elementar de asumare a creaţiilor din bucătărie, asociat cu dorinţa de confort, explică de ce sloganul lui Betty Crocker, „Tu şi Betty Crocker puteţi să faceţi pe cineva mai dulce” („You and Betty Crocker can bake someone happy”) este atât de isteţ. Munca

este tot a voastră, dar cu un mic ajutor, care vă economiseşte timpul şi efortul, din partea unui simbol al vieţii domestice americane. Nu e nicio ruşine în asta, nu-i aşa?

DUPĂ MINE, o persoană care înţelege mai bine decât oricine echilibrul delicat între dorinţa de a te mândri cu ce-ţi iese din mâini şi cea de a nu pierde prea multă vreme în bucătărie este Sandra Lee, cea cu emisiunea *Semipreparat acasă.* Lee a patentat de-a dreptul o ecuaţie precisă care stabileşte punctul în care acest echilibru are loc: „Filosofia 70/30 semipreparat acasă”. După Lee, gospodinele foarte ocupate pot încerca bucuria creaţiei şi în acelaşi timp să economisească timp, folosind produse cumpărate de-a gata pentru 70% din procesul de preparare (de pildă, amestecuri pentru prăjituri, usturoi pisat, un borcan de sos marinară) şi 30% „intervenţii creative proaspete” (un pic de miere şi vanilie în amestecul de prăjituri,
busuioc verde în sosul marinară). Spre încântarea telespectatorilor şi spre necazul gourmet-ilor, ea personalizează atât cât e necesar preparatele

cumpărate de-a gata.

Iată, de exemplu, reţeta Sandrei Lee pentru „Trufe luxuriante de ciocolată” 4:

Timp de preparare: 15 minute Grad de dificultate: uşor Randament: circa 36 de trufe

Ingrediente:

1 recipient (450 g) de glazură de ciocolată 3/4 ceaşcă de zahăr pudră cernut 1 linguriţă de esenţă pură de vanilie 1/2 ceaşcă de pudră de cacao neîndulcită

Mod de preparare:

Întindeţi două foi de pergament pentru prăjituri. Amestecaţi cu telul glazura, zahărul pudră şi vanilia într-un vas mare până la omogenizare. Folosind o linguriţă... formaţi bulgăraşi şi puneţi-i pe hârtie. Presăraţi trufele cu pudra de cacao. Acoperiţi şi daţi la rece trufele până sunt gata de servire.

În esenţă, Sandra Lee a desăvârşit teoria oului, demonstrând entuziastelor ei adepte cât de puţină muncă e necesară pentru a-şi *apropia* un fel de mâncare altminteri impersonal. Emisiunea ei TV, revista şi numeroasele cărţi de bucate sunt

— Acelaşi principiu li se aplică şi bărbaţilor. Folosesc aici termeni feminini pentru că, la acea vreme, femeile erau majoritar responsabile cu gătitul.

Dovada că o linguriţă de personalizare este un ingredient fundamental în exerciţiul psihologic al gătitului.

Mândria proprietăţii asupra creaţiilor nu se limitează, bineînţeles, la femei şi la bucătărie. Local Motors Inc., o companie mult mai masculină, duce chiar mai departe teoria oului. Mica firmă vă invită să proiectaţi şi să construiţi apoi propria voastră maşină în aproximativ patru zile. Puteţi alege un design simplu, apoi să individualizaţi modelul după propriul gust, ţinând cont de factori regionali sau climatici. Fireşte, nu construiţi maşina singuri; un grup de experţi vă ajută. Ideea deşteaptă din spatele Local Motors este aceea de a permite clienţilor să experimenteze „naşterea” propriei maşini şi o legătură profundă cu ceva personal şi preţios. (Câţi bărbaţi nu se referă la maşinile lor ca la nişte copii?) într-adevăr, e o

strategie remarcabil de creativă; energia şi timpul pe care le investiţi în construcţia maşinii sunt garanţia că o veţi iubi aproape aşa cum v-aţi iubi scumpii copii.

Sigur că se întâmplă uneori ca lucrurile pe care le preţuim să transforme un ataşament plăcut într-o adevărată fixaţie, cum e cazul inelului lui Gollum, din trilogia *Stăpânul inelelor* a lui J.R.R. Tolkien. Indiferent că e un inel fermecat, o maşină construită cu drag sau un covoraş nou, un obiect preţuit poate suci minţile unora. (Dacă suferiţi din dragoste vanitoasă pentru un astfel de obiect, repetaţi după mine: „E doar o/un... şi aici completaţi cu: maşină, covor, carte, ladă de jucării.”.)

Îmi ador origamiul

Bineînţeles, ideea că efortul investit produce ataşament afectiv nu e nouă. De-a lungul ultimelor decenii, multe studii au arătat că o creştere a efortului poate genera o creştere a valorii în multe domenii diferite*. De pildă, cu cât strădania depusă pentru iniţierea într-un grup social, de genul unei fraternităţi sau al unui corp profesoral, devine mai

istovitoare, mai dureroasă şi mai umilitoară, cu atât membrii lui îl preţuiesc mai mult. Un alt exemplu ar fi un client al Local Motors care, după ce a cheltuit 50.000 de dolari şi a petrecut câteva zile ca să-şi proiecteze şi să-şi construiască maşina, şi-ar putea spune: „După ce am făcut tot acest efort incredibil, îmi iubesc maşina, *realmente* o iubesc. O să am grijă de ea şi o s-o preţuiesc toată viaţa”.

Le-am spus povestea frumoasei mele lăzi pentru jucării lui Mike Norton (actualmente profesor la Universitatea Harvard) şi lui Daniel Mochon (asociat postdoctorat la Universitatea California, San Diego) şi am descoperit că aveam cu toţii experienţe asemănătoare. Sunt sigur că aveţi şi voi. De pildă, să ne imaginăm o vizită la mătuşa Eva. Pereţii casei ei sunt decoraţi cu o mulţime de lucrări de artă amatoare: desene înrămate ale unor fructe cu forme ciudate aşezate lângă nişte vase, acuarele nesigure reprezentând copaci pe malul unui lac, ceva care seamănă cu o formă umană înceţoşată şi aşa mai departe. Când te uiţi la această producţie artistică îndoielnică, te

întrebi oare de ce le-o fi atârnat mătuşa pe pereţi. La o privire mai atentă, observi că semnătura elaborată de la baza lucrărilor este a mătuşii Eva. Deodată te lămureşti că mătuşa Eva n-are pur şi simplu gusturi ciudate; ea este sub imperiul atracţiei faţă de propriile ei creaţii. „O, dar asta e aşa de drăguţ!”, zici tare în direcţia ei. „Ai pictat-o dumneata? Este aşa de... ăă, complexă!” Auzind că munca ei este atât de lăudată.

— Aşa cum am discutat în capitolul 2, „Sensul muncii”, chiar şi animalele prefera sa manance mancarea pentru care au muncit într-un fel sau altul.

Draga de Eva te răsplăteşte, copleşindu-te cu fursecurile ei cu fulgi de ovăz şi stafide, care sunt, din fericire, mult mai bune decât creaţia ei artistică.

Mike, Daniel şi cu mine am căzut de acord că noţiunea de ataşament faţă de lucruri merita explorată; am vrut mai ales să înţelegem procesul prin care munca generează iubire. Primul pas (ca în toate proiectele importante de cercetare) a fost

să venim cu un nume de cod pentru efectul respectiv. În onoarea faptului că ne-a inspirat studiul, ne-am decis să numim supravalorizarea rezultată din efort „efectul IKEA”. Dar scopul nostru era nu doar să atestăm existenţa efectului. Voiam să vedem şi dacă valoarea atribuită în gradul cel mai înalt, în cazul efectului IKEA, era bazată pe un ataşament de ordin sentimental („E strâmb şi abia dacă îmi ţine cărţile, dar e raftul *meuv)* sau pe o autoiluzionare („Raftul ăsta de cărţi e fără discuţie la fel de arătos ca varianta de 500 de dolari de la Design Within Reach!”).

CA SĂ RĂMÂNEM la tema artei şi a mătuşii Eva, Mike, Daniel şi cu mine ne-am dus la un magazin local de artă, în căutare de material pentru experiment. Dându-ne seama că argila şi vopseaua ar fi făcut cam prea multă mizerie, ne-am decis să ne întemeiem primul experiment pe arta japoneză a figurinelor origami. După câteva zile, am deschis un fel de chioşc cu origami la centrul studenţesc de la Harvard şi le-am dat posibilitatea studenţilor să creeze din hârtie fie o broască, fie un cocor (fiindcă erau de aceeaşi complexitate). Le-am

mai spus participanţilor că, tehnic vorbind, creaţiile lor ne vor aparţine atunci când vor fi gata, dar că le vom oferi ocazia să liciteze pentru ele ulterior.

Le-am mai spus că urmau să concureze cu un computer care folosea o metodă specială numită Becker-Degroot- Marschak

(după inventatorii ei), pe care apoi le-am explicat-o în detaliu. Pe scurt, participantul licita pentru un obiect, după care computerul enunţa aleatoriu o sumă. Dacă oferta participantului ar fi fost mai mare decât cea a computerului, primea origami-ul şi plătea preţul stabilit de computer. Dacă oferta era inferioară, nu mai plătea nimic şi nici nu primea obiectul. Motivul pentru care folosit această procedură a fost acela de a ne asigura că este în interesul participanţilor să liciteze cea mai mare sumă pe care erau dispuşi s-o plătească penim origami – niciun ban mai mult sau mai puţin.*

Scott, un student entuziast din anul al treilea la ştiinţe politice, a fost printre primii care s-au apropiat de chioşcul nostru. După ce i-am explicat

experimentul şi regulile licitaţiei, i-am dat instrucţiunile pentru confecţionarea broaştei şi a cocorului (vezi imaginile). Dacă aveţi la îndemână nişte coli de hârtie, puteţi încerca şi voi.

Scott, pe care l-am pus în postura creatorului, a urmat cu grijă instrucţiunile, asigurându-se că fiecare împăturire a foii respectă diagrama. Până la urmă, a făcut o broască origami mai mult decât acceptabilă. Când l-am întrebat cât ar licita pentru ea (folosind procedura Becker-Degroot-Marschak), a făcut o pauză, apoi a rostit cu tărie: „Douăzeci şi cinci de cenţi”. Oferta lui era foarte apropiată de oferta medie a celor lalţi participanţi – 23 de cenţi.

S-a apropiat atunci de masă alt student, Jason, şi s-a uitat la mica creaţie a lui Scott. „Cât ai oferi pentru broasca asta?” a întrebat operatorul experimentului. Dat fiind că Jason doar trecea pe acolo şi că era un participant din postura de

— Procedura Becker-Degroot-Marschak este similară cu cea a licitaţiei celui de-al doilM preţ (când cel ce oferă cel mai mare preţ câştigă, dar plăteşte preţul imediat inferior ligitll), derulată cu distribuţie

aleatorie a preţurilor.

Instrucţiuni pentru origami noncreator, rolul lui era să ne spună doar cât considera că ar merita creaţia lui Scott. Jason a luat hârtia împăturită şi a studiat capul bine format şi picioarele inegale. A împins-o apoi de la spate, ca s-o facă să sară un pic. La sfârşit, oferta lui pentru broască (din nou folosind procedura Becker-Degroot-Marschak) era de 5 cenţi, adică exact media de preţ propusă de participanţii la experiment din categoria noncreatorilor.

Era o diferenţă clară de evaluare între cele două categorii. Noncreatorii, ca Jason, au văzut nişte cocoloaşe care arătau mai curând ca nişte mutanţi chirciţi făcuţi de un savant malefic într- un laborator subteran. În schimb, creatorii cocoloaşelor le atribuiau în mod clar o altă valoare. Totuşi, nu puteam să ne dăm seama din diferenţa de preţ ce anume a determinat disparitatea evaluărilor. Oare creatorilor pur şi simplu le plăcea arta origami în general, pe când necreatorii (cei ce nu avuseseră ocazia să confecţioneze unul) erau

indiferenţi în faţa foilor împăturite de hârtie? Sau poate participanţii din ambele categorii apreciau origami în aceeaşi măsură şi creatorii doar căzuseră în admiraţia propriilor lor opere? Altfel spus, Scott şi tovarăşii lui s-au îndrăgostit de origami în general sau doar de propriile lor creaţii?

Ca să găsim un răspuns provizoriu la aceste întrebări, am rugat doi experţi în arta origami să confecţioneze broaşte şi cocori. Apoi am cerut unui alt grup de noncreatori să liciteze pentru operele lor, realmente minunate. De data asta, noncreatorii au licitat, în medie, 27 de cenţi. Modul în care noncreatorii au apreciat origamiurile făcute de experţi era foarte apropiat de evaluările lui Scott şi ale amicilor săi pentru propriile lucrări amatoristice (23 de cenţi) şi mult diferit de preţurile oferite de noncreatori pentru arta amatoare (5 cenţi).

Rezultate ne-au demonstrat modul eminamente părtinitor în care creatorii şi-au apreciat propriile opere. Noncreatorii au considerat arta amatoare inutilă, iar pe cea a experţilor mult, mult mai interesantă. În schimb,

creatorii şi-au considerat operele ca fiind aproape la fel de bune ca cele ale experţilor. Se pare că diferenţa dintre creatori şi noncreatori nu constă în gustul lor pentru arta origami în general, ci în felul în care creatorii au ajuns să-şi admire şi să-şi supraevalueze propriile lor creaţii.

Pe scurt, aceste experimente iniţiale sugerează că atunci când construim ceva, tindem să privim rezultatele ca pe nişte odoare de preţ. Cum spune o veche zicală arăbească, „până şi maimuţa, în ochii mamei ei, este o antilopă”.

Personalizare, trudă şi iubire

La începuturile industriei auto, Henry Ford a glumit că orice client putea să aibă un Model T vopsit în orice culoare voia, atâta vreme cât maşina era neagră. Fabricarea de maşini într-o singură culoare reducea costurile, astfel încât să-şi poată permite, cât mai mulţi să le cumpere. Pe măsură ce tehnologia de producţie a evoluat, Ford a reuşit să fabrice mai multe mărci şi modele fără a adăuga prea mult la costul final.

Să facem un salt în timp în zilele noastre, când există milioane de produse care să satisfacă

gustul fiecăruia. De pildă, nu poţi să te plimbi pe Fifth Avenue din New York şi să nu te minunezi de uimitoarele şi ciudatele modele de pantofi de damă expuse în vitrine. Dar, pe măsură ce tot mai multe companii îi invită pe clienţi să participe la procesul de fabricaţie al produselor, acest model se schimbă şi el. Mulţumită îmbunătăţirilor aduse în tehnologia online şi în automatizare, fabricanţii le permit clienţilor să creeze produse pe măsura capriciilor lor.

Să luăm Converse. Com, un site unde îţi poţi crea propriu pantofi sport. După ce alegi stilul pantofilor (generic sau de designer, care acoperă glezna mai mult, mai puţin sau deloc) şi materialul (pânză, piele, piele întoarsă), ţi se oferă plăcerea de a desena după model. Alegi dintr-o paletă de culori şi printuri câte ceva pentru fiecare parte a pantofului (faţa interioară, laturile de cauciuc, şireturile) şi le decorezi pe toate după bunul plac. Lăsându-te să-ţi proiectezi propriul pantof în funcţie de gustul personal, Converse îţi oferă nu doar un produs care te satisface cu adevărat, ci unul unic, făcut special pentru tine.

Tot mai multe companii intră în jocul personalizării. Poţi să-ţi proiectezi propriul mobilier de bucătărie, să-ţi construieşti propria maşină Local Motors, să-ţi creezi propriii pantofi şi aşa mai departe. Dacă ai da credit argumentelor obişnuite în favoarea acestui tip de croitorie virtulă, ai putea crede că tipul ideal de website care permite personalizarea este unul clarvăzător – unul care îşi dă seama instantaneu cum ar arăta pantofii visurilor tale şi pe care ţi-i livrează, efortul tău fiind minim. Oricât de atractiv ar suna, folosind un asemenea sistem de croitorie virtuală, oricât de eficient ar fi el, ne vom priva de beneficiile efectului IKEA, în care, prin investiţia de gândire şi efort, ajungem să iubim cu mult mai mult lucrurile făcute de noi.

Înseamnă asta că firmele ar trebui să ceară întotdeauna clienţilor să facă munca de design şi să lucreze la toate produsele? Fireşte că nu. Există un echilibru fragil între lipsa efortului şi implicare. Cere-le oamenilor să muncească prea mult şi îi vei alunga; cere-le prea puţin şi îi vei lipsi de ocazia de a adapta produsul, a-l personaliza şi a se ataşa de

el. Totul depinde de importanţa sarcinii şi de investiţia personală în categoria de
produs. Pentru mine, o abordare de genul

Picturii după model sau al lăzii de jucării în stil puzzle reprezintă un echilibru corect; dacă ar mai reduce puţin din efort, nu m-aş mai branşa la efectul IKEA, iar dacă ar mai adăuga, oricât de puţin, m-ar face să renunţ. De vreme ce companiile încep să înţeleagă adevăratele avantaje ale personalizării, ar putea să înceapă să genereze şi produse care să le permită clienţilor să se exprime pe ei înşişi, dându-le astfel mai multă valoare şi bucurie*.

ÎN URMĂTORUL NOSTRU experiment, am vrut să vedem dacă supraevaluarea creatorilor se manifestă şi dacă înlăturăm orice posibilitate de personalizare. I-am pus pe participanţi să construiască o pasăre, o raţă, un câine sau un elicopter din seturi Lego preambalate. Folosirea de seturi Lego satisfăcea obiectivul nostru ca toate elementele să fie standard, iar participanţilor li s-a cerut să urmeze fără abateri instrucţiunile, în acest

fel, toate creaţiile au sfârşit prin a fi identice. Cum probabil aţi anticipat, creatorii erau şi acum dispuşi să liciteze mai mult pentru opera lor, deşi aceasta nu se deosebea cu nimic de ale altora.

Rezultatele acestui experiment sugerează că efortul implicat în activitatea de construcţie este un element esenţial în procesul înamorării de propriile creaţii. Şi, deşi personalizarea este un element suplimentar care ne face să supraevaluăm ceea ce am construit, chiar şi în lipsa personalizării tot la supraevaluare ajungem. **Să înţelegem supraevaluarea**

Experimentele cu origami şi Lego ne-au arătat că ne ataşăm de lucruri pentru a căror realizare investim muncă şi că, de-ndată ce se întâmplă asta, începem să le supraevaluăm. Următoarea întrebare era dacă suntem sau nu conştienţi de tendinţa de a supraevalua scumpele noastre creaţii.

Gândiţi-vă de pildă la copiii voştri. Presupunând că sunteţi ca majoritatea părinţilor, aveţi o părere foarte bună despre ei (cel puţin înainte de a intra în monstruoşii ani ai adolescenţei). Dacă nu sunteţi conştienţi că îi

supraevaluaţi, aceasta vă va face să credeţi în mod greşit (şi poate periculos) că lumea vă împărtăşeşte opinia despre copiii voştri cei adorabili, inteligenţi şi talentaţi. Pe de altă parte, dacă aţi fi conştienţi că-i supraevaluaţi, v-aţi da seama, cu oarecare durere, că lumea nu-i vede în aceleaşi culori strălucitoare în care îi vedeţi voi.

Ca părinte care călătoreşte des cu avionul, am ocazia să încerc acest efect în timpul ritualului de schimb de poze. Când am ajuns sus la 9.000 de metri, scot laptopul, unde am o mulţime de poze şi clipuri cu copiii mei. Inevitabil, persoana de lângă mine trage cu ochiul la ecran. Dacă simt şi cel mai vag interes din partea vecinului meu, încep cu o serie de poze cu băieţelul şi fetiţa, care, bineînţeles, sunt cei mai adorabili copii din lume. Desigur, presupun că vecinul meu observă cât de minunaţi şi de deosebiţi sunt, ce zâmbete fermecătoare au, ce drăguţ arată în costumele de Halloween şi aşa mai departe. Câteodată, după ce s-a delectat îndeajuns cu imaginea copiilor mei, tovarăşul meu de vizionare îmi sugerează să mă uit şi eu la copiii lui. După un minut-două, mă surprind

întrebându-mă: „Oare ce crede tipul ăsta? N-am chef să stau să mă uit o jumătate de oră la pozele unor copii ciudaţi pe care nici nu-i cunosc! Am treabă! Când o să aterizeze odată avionul ăsta afurisit?”

— Pentru unele dintre pericolele personalizării şi riscurile de a cădea prea mult în admiraţia propriilor noastre creaţii, vezi povestea mea despre excesul de personalizare a casei din *raponal în mod previzibil.*

În realitate, bănuiesc că foarte puţini oameni sunt conştienţi sau nu de înzestrările şi defectele copiilor lor, dar pariez că majoritatea părinţilor sunt mai aproape de tipul „filopro-genitivului” inconştient (oameni înclinaţi să-şi pună copiii pe un piedestal). Aceasta înseamnă că părinţii nu doar cred că progenitura lor e cea mai drăguţă din lume, dar cred că şi lumea le împărtăşeşte opinia.

Poate de aceea povestea lui O. Henry, *Răscumpărarea Căpitanului Roşu,* este atât de frapantă. Acolo, doi hoţi dornici să facă iute un ban răpesc copilul unui bogătaş din Alabama şi cer o

răscumpărare de 2.000 de dolari. Tatăl refuză să-i plătească pe răpitori, care îşi vor da seama curând că băiatului roşcovan îi place să fie cu ei. Mai mult, e o obrăznicătură căreia îi place să facă farse şi să le facă viaţa amară. Răpitorii reduc suma cerută, iar Căpitanul Roşu continuă să-i înnebunească, în cele din urmă, tatăl se oferă să ia copilul înapoi dacă răpitorii îi plătesc *lui* 250 de dolari şi, în ciuda protestelor Căpitanului Roşu, aceştia îl părăsesc şi scapă.

ACUM IMAGINEAZĂ-ŢI că participi la un alt experiment cu figurine origami. Abia ai terminat de cocorul sau broasca de hârtie şi obiectul e scos la licitaţie. Te hotărăşti cât licitezi pentru el şi oferi chiar o sumă chiar mare. Îţi dai seama că ai oferit prea mult şi că alţii nu vor vedea creaţia ta cu aceiaşi ochi cu care o vezi tu? Sau crezi că alţii îţi împărtăşesc ataşamentul faţă de ea?

Ca să aflăm, am comparat rezultatele a doua proceduri de licitaţie, numite a celui mai bun preţ şi a celui de-al doilea preţ. Fără a detalia prea mult deosebirile tehnice*, dacă licitezi după procedura celui de-al doilea preţ, trebuie să ai în vedere *doar*

cât de mult îţi preţuieşti creatura de hârtie*. În schimb, la procedura celui mai bun preţ, trebuie să ai în vedere şi ataşamentul tău faţă de creaţie*, îl* cât de mult crezi că vor licita alţii pentru ea. De ce avem nevoie de această complicaţie? Iată logica: dacă autorii creaţiilor înţeleg că sunt singurii impresionaţi de broaştele şi cocorii lor, atunci ar oferi mai mult la licitaţia celui de-al doilea preţ (când contează numai preţul oferit de ei) decât la licitaţia celui mai bun preţ (când ar trebui să ţină cont şi de preţurile celorlalţi). În schimb, dacă autorii nu-şi dau seama că doar ei supraevaluează figurinele origami şi cred că şi alţii le împărtăşesc perspectiva, ar licita o sumă similară la ambele proceduri.

Deci au înţeles constructorii de origami că alţii nu le văd creaţiile aşa cum şi le văd ei? Am constatat că ei au licitat aceeaşi sumă şi când au luat în calcul doar evaluarea lor (licitaţia celui de-al doilea preţ), şi când au luat în calcul sumele oferite de ceilalţi (licitaţia celui mai bun preţ). Lipsa diferenţei dintre cele două abordări a sugerat că nu doar ne supraevaluăm propriile

creaţii, dar nici măcar nu ne dăm seama de această tendinţa; credem în mod greşit că ceilalţi le admiră la fel de mult ca şi noi.

Importanţa lucrului dus la bun sfârşit

Experimentele noastre asupra creaţiei şi supraevaluării mi-au amintit de anumite abilităţi pe care le-am deprins cât am stat în spital. Printre multele activităţi chinuitoare şi

— Diferenţele dintre cele două tipuri de licitaţie sunt oarecum complexe – şi de aceea William Vickrey a primit Premiul Nobel pentru Economie în 1996 pentru descrierea unora dintre nuanţele lor.

— Această procedură este similară cu cea a licitaţiilor de pe ebay, ca şi cu metoda Becker-Degroot-Marschak pe care am folosit-o mai înainte.

Enervante pe care a **rreom**i să **le niuui** V **&** ***- UJLCUCCI ACI *KI* uuiui «u.** Pentru recoltarea de sânge, tortura schimbării bandajelor, tratamente de coşmar şi aşa mai departe), una dintre cele mai puţin dureroase, dar şi dintre cele

mai plicticoase era terapia ocupaţională. Luni de zile, terapeuţii ocupaţionali mă puneau în faţa unei mese şi nu mă lăsau să plec până nu terminam de montat 100 de şuruburi, de lipit şi dezlipit bucăţi de lemn acoperite cu bandă Velero, de înfipt dopuri în găuri şi alte asemenea sarcini care-ţi amorţeau mintea.

La centrul de recuperare de pe acelaşi etaj era o zonă pentru copii cu deficienţe de dezvoltare, care fuseseră învăţaţi diverse îndeletniciri practice. Încercând să fac ceva măcar un pic mai interesant decât să montez şuruburi, am reuşit să mă strecor şi eu acolo. Timp de câteva luni, am învăţat cum să folosesc o maşină de cusut, să tricotez şi să fac ceva tâmplărie elementară. Fiindcă îmi mişcăm greu mâinile, numi era uşor. Obiectele făcute de mine nu ieşeau mereu cum le doream, dar mă străduiam. Implicându-mă în aşa ceva, am schimbat oribila şi plicticoasa terapie ocupaţională pe care o făcusem până atunci în ceva ce aşteptam cu plăcere. Deşi terapeuţii ocupaţionali încercau periodic să mă facă să mă întorc la activităţile care-mi amorţeau mintea –

poate pentru faptul că ei considerau că valoarea lor terapeutică ar fi fost mai mare, plăcerea şi mândria determinate de faptul că ajungeam să creez ceva erau de cu totul alt ordin.

Cel mai mare succes al meu a fost la maşina de cusut, unde am ajuns să fac nişte feţe de pernă şi nişte haine demodate pentru prieteni. Confecţiile mele erau la fel ca figurinele origami ale participanţilor la experiment. Colţurile feţelor de pernă nu erau drepte, iar cămăşile erau cam strâmbe, dar chiar şi aşa eram mândru de ele (am fost cu deosebire mândru de o cămaşă hawaiană albastru cu alb pe care am făcut-o

N -.. .W. „—0, foarte tare ca să le fac.

Asta a fost acum mai bine de 20 de ani, dar încă îmi amintesc cu precizie cămăşile acelea, etapele confecţionării şi rezultatul final. De fapt, mă ataşasem de ele atât de mult, încât m-am surprins, acum câţiva ani, întrebându-l pe Ron dacă îşi aminteşte cămaşa pe care am făcut-o pentru el. Deşi eu mi-o aminteam perfect, el avea doar o imagine vagă în minte.

ÎMI AMINTESC şi de alte obiecte pe care le-

am făcut la centrul de recuperare. Am încercat să ţes un covor, să fac o jachetă şi un set de piese de şah din lemn. Am început aceste proiecte cu mult entuziasm şi am investit mult efort în ele, dar mi-am dat seama că îmi depăşesc puterile şi le-am abandonat pe drum. Interesant e că, atunci când mă gândesc la acele creaţii imperfecte, îmi dau seama că nu am cine ştie ce afecţiune pentru de ele. Cumva, în ciuda incredibilei străduanii implicate în confecţionarea lor, n-am ajuns să mă ataşez de acele mici obiecte de artă nefinisate.

Amintirile mele de la centrul de recuperare m-au făcut să mă întreb dacă e important să termin un proiect ca să pot ajunge la stadiul în care să-l supraevaluez. Cu alte cuvinte, ca să mă bucur de efectul IKEA, e necesar ca eforturile noastre să aibă succes, chiar şi dacă succesul înseamnă pur şi simplu să termini de făcut un obiect?

Conform raţionamentului nostru despre efectul IKEA, mai mult efort înseamnă mai multă valorizare şi satisfacţie. Aceasta înseamnă că, pentru a potenţa sentimentul de mândrie şi de apropiere în viaţa cotidiană, trebuie să-ţi asumi

crearea mai multor obiecte din cele pe care le foloseşti zi de zi. Dar dacă numai efortul investit nu e de ajuns? Dacă şi ducerea la bun sfârşit a unei lucrări este un ingredient la fel

Adaptat în această manieră ar putea reacţiona la fotografia lui Halle Berry sau a lui Orlando Bloom, să zicem, dând din umeri şi spunând „Eh, nu-mi place nasul ei mic şi simetric" sau „Câh, ditai claia de păr negru şi strălucitor".

Aceia dintre noi care nu arătăm grozav ar putea folosi o a doua abordare a adaptării. Am putea să nu ne schimbăm percepţia estetică, dar să ne uităm la alte calităţi; am putea căuta, de pildă, simţul umorului sau bunătatea. În lumea din *Vulpea şi strugurii,* aceasta ar însemna ca vulpea să reconsidere strugurii mai puţin arătoşi căzuţi pe pământ şi să-i găsească delicioşi pentru că nu poate ajunge la cei de pe coardă.

Cum poate funcţiona asta în lumea relaţiilor de cuplu? Am o prietenă între două vârste, nici frumoasă, nici urâtă, care şi-a întâlnit soţul prin Match. Com cu câţiva ani în urmă. „Era cineva la

care nu prea aveai ce vedea”, mi-a spus ea. „Era chel, supraponderal, avea o mulţime de păr pe corp şi era cu câţiva ani mai mare decât mine. Dar am înţeles că lucrurile astea nu sunt atât de importante. Voiam pe cineva care să fie deştept, cu o scară bună de valori şi cu un simţ dezvoltat al umorului – iar el le avea pe toate”. (Aţi observat vreodată cum „simţul umorului” e aproape întotdeauna o exprimare codată pentru „neatractiv” atunci când cineva încearcă să joace rolul peţitorului?)

Aşadar, acum avem două modalităţi prin care se adaptează oamenii cu probleme de aspect estetic: fie ne alterăm percepţia estetică astfel încât să începem să valorizăm imperfecţiunile, fie reconsiderăm importanţa calităţilor care sunt pentru noi importante şi neimportante. Ca să formulăm asta mai pe şleau, să luăm aceste două posibilităţi: a) pot femeile care atrag numai bărbaţi scunzi şi chei să înceapă să agreeze aceste atribute la un bărbat? Sau b) ar putea aceste femei, care ar dori în continuare să aibă relaţii cu bărbaţi înalţi şi cu păr bogat, dar, realizând că nu e posibil, să-şi

îndrepte atenţia către trăsături nonfizice, ca bunătatea şi simţul umorului?

Pe lângă aceste două căi de adaptare şi în ciuda incredibilei capacităţi a oamenilor de a se adapta la tot felul de lucruri (vezi capitolul 6, „Despre adaptare”), trebuie să avem în vedere şi posibilitatea ca adaptarea să nu funcţioneze într-un anumit caz particular. Asta ar însemna că persoanele cu probleme de aspect estetic nu vor reuşi niciodată să se adapteze cu adevărat la limitările impuse de aspectul lor în ierarhia socială. (Dacă eşti un bărbat de peste 50 de ani şi mai crezi că orice femeie de douăzeci şi ceva de ani ar fi încântată să iasă cu tine, eşti exact genul la care mă refer.) Un astfel de eşec al adaptării este un drum spre dezamăgire continuă, pentru că, în absenţa ei, indivizi mai puţin atractivi vor fi dezamăgiţi în mod repetat când nu vor reuşi să cucerească partenerul ideal pe care cred că îl merită. Iar dacă se resemnează şi se căsătoresc cu o altă persoană cu probleme de aspect estetic, vor simţi mereu că meritau ceva mai bun – abia dacă poate fi vorba de o premisă a unei aventuri

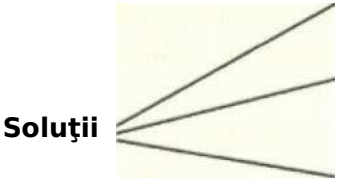
frumoase, nicidecum de o relaţie fericite.

Cele trei moduri posibile de a aborda propriile noastre limitări fizice

Alterarea percepţiei estetice (îmi plac bărbaţii cu chelie...)

Reevaluarea ierarhiei calităţilor (Nu-mi plac bărbaţii cu chelie, dar mă uit după alte lucruri...)

Lipsa adaptării (N-or să-mi placă niciodată chelioşii. N-o să mă adaptez la poziţia mea în ierarhia relaţiilor de cuplu.)



Care dintre cele trei abordări ilustrate în figura de la pagina precedentă credeţi că descrie cel mai bine felul în care indivizii cu probleme de aspect estetic se raportează la propriile constrângeri?

Eu pariez pe capacitatea de a reordona ierarhia de criterii legate de ceea ce ne dorim de la un potenţial tovarăş de viaţă, dar procesul căutării a fost interesant în felul lui.

Pe gustul meu sau nu?

Ca să aflăm mai multe despre modul în care oamenii se adaptează la propriul aspect fizic imperfect, Leonard, George şi cu mine am contactat doi tineri inventivi, James Hong şi Jim Young, şi le-am cerut permisiunea să derulăm un studiu folosind site-ul lor, HOT or not (Vă place sau nu? Frumos sau urât?)*. Când intri pe site eşti întâmpinat de fotografia unui bărbat sau a unei femei de diverse vârste (peste 18 ani). Deasupra pozei se află o casetă cu o scală de la 1 (urât) la 10 (frumos). Dacă faci o evaluare fotografiei, apare o altă poză a unei alte persoane, împreună cu punctajul acordat persoanei anterioare.

Nu numai că poţi evalua pozele altor persoane, dar poţi să-ţi publici propria fotografie pe site, pentru a fi cotată de ceilalţi. ** Leonard, George şi cu mine am apreciat în mod special această aplicaţie, pentru că ne ajuta să vedem cât de atractivi sunt oamenii care dau notele. (Ultima oară când am verificat, punctajul meu pe HOT or NOT era 6,4. Trebuie să fi fost o poză nereuşită.) Cu aceste date puteam să vedem, de pildă, cum

cineva care e notat drept neatractiv de utilizatorii site-ului (să spunem, cu nota 2) apreciază atractivitatea altora, comparativ cu cineva care e apreciat ca foarte atractiv (să spunem cu 9).

De ce ne-ar ajuta această aplicaţie? Ne-am dat seama că dacă persoanele cu probleme de aspect estetic *nu* s-au adaptat, viziunea lor asupra atractivităţii altora ar trebui să fie identică cu a celor foarte atractivi. De exemplu, dacă adaptarea nu a avut loc, o persoană cotată cu 2 şi alta cu 8 vor vedea ambele un 9 ca fiind 9 şi un 4 ca un 4. Pe de altă parte, dacă persoanele cu probleme de aspect estetic sau adaptat, schimbându-şi perspectiva asupra atractivităţii altora, viziunea lor despre frumuseţe ar trebui să difere de cea a persoanelor foarte atractive. De exemplu, dacă adaptarea a avut loc, o persoană cotată cu 2 ar putea vedea un 9 ca un 6 şi un 4 ca un 7, pe când o persoană notată cu 8 va vedea un 9 ca fiind 9 şi un 4 ca un 4. Vestea cea bună pentru noi era că puteam măsura fenomenul! Pe scurt, examinând felul în care propria atractivitate influenţează notele acordate altora, ne-am gândit că am putea

descoperi ceva despre măsura în care are loc adaptarea. Intrigaţi de proiectul nostru, James şi Jim ne-au pus la dispoziţie punctaje şi informaţii despre relaţiile în care se găseau 16.550 de membri ai HOT or NOT pe durata a zece zile. Toţi membrii eşantionului erau heterosexuali, iar majoritatea (75%) erau bărbaţi.*

Prima analiză a relevat că aproape toată lumea avea cam aceeaşi percepţie despre ceea ce e frumos şi ce nu. Cu toţii

— Dacă n-aţi vizitat niciodată www. Hoţomot. Com, vă recomand să intraţi neapărat, măcar pentru perspectiva pe care o proiectează asupra psihologiei umane.

**** Dat fiind specificul HOT or NOT, datele noastre, cel mai probabil, supraestimau frumuseţea în raport cu alte calităţi. Cu toate acestea, principiile pe care le-am examinat ar trebui să se aplice şi altor tipuri de adaptare.**

— Nu i-am inclus pe cei în căutare de persoane de acelaşi sex în primul studiu, dar aceasta ar **putea fi o extensie interesantă a cercetării.**

Credem că oameni ca Halle Berry şi Orlando Bloom sunt frumoşi, indiferent de cum arătăm noi înşine; trăsăturile asimetrice sau dinţii ieşiţi în afară nu au devenit noul standard de frumuseţe pentru cei cu probleme de aspect estetic.

Existenţa consensului asupra standardelor de frumuseţe se opunea teoriei strugurilor acri, dar lăsa deschise două posibilităţi. Prima era că oamenii se adaptează învăţând să dea mai multă importanţă altor atribuite, iar a doua, că nu există niciun fel de adaptare la nivelul estetic la care ne situăm.

Apoi am decis să testăm posibilitatea ca indivizii cu probleme de aspect estetic să fie pur şi simplu lipsiţi de conştiinţa limitărilor pe care ni le impune lipsa de frumuseţe (sau, cel puţin, ca acesta să fie comportamentul nostru online). Pentru asta, am folosit o a doua aplicaţie interesantă a site-ului, numită „Meet Me” („îţi propun să ne-ntâlnim”). Dacă eşti un bărbat care vede o fotografie a unei femei cu care ţi-ar plăcea să te întâlneşti, poţi da click pe butonul „Meet Me” de deasupra fotografiei. Ea va primi o notificare

prin care e informată că eşti interesat s-o întâlneşti, însoţită de câteva informaţii despre tine. Ideea e că, atunci când foloseşti facilitatea „Meet Me”, nu vei reacţiona faţă de cealaltă persoană doar pe baza judecăţii estetice; vei vrea, de asemenea, să vezi şi dacă ea *v* dispusă să-ţi accepte invitaţia. (Deşi o respingere anonimă I mult mai puţin dureroasă decât dacă ai fi refuzat prin viu grai, ea totuşi contează.)

Ca să înţelegem mai bine utilitatea facilităţii „Meet Me”, să zicem că eşti un tip cu o oarecare chelie, supraponderal, păros, dar înzestrat cu mult simţ al umorului. Aşa cum am aflat din topul preferinţelor de mai sus, felul cum vedem atractivitatea altora nu e influenţat de ceea ce vedem în oglindă. Dar cum pot burta ta neavenită şi lipsa ta de farmec să-ţi influenţeze alegerea unei potenţiale partenere? Dacă ai încerca să cucereşti doar femei frumoase, ar însemna că realmente nu eşti conştient (sau măcar neinfluenţat) de lipsurile tale fizice. Pe de altă parte, dacă ţinteşti un pic mai jos şi ai încerca să întâlneşti pe cineva mai apropiat nivelul tău – în ciuda faptului că îi

socoteşti pe Halle Berry sau Orlando Bloom ca fiind de nota 10, ar însemna că eşti influenţat de propria lipsă de atractivitate.

Datele noastre au arătat că indivizii slab cotaţi din eşantion erau, de fapt, foarte conştienţi de nivelul lor de (ne) atractivitate. Deşi această conştiinţă nu a influenţat felul cum au

Perceput sau judecat ei atractivitatea altora (după cum a reieşit din punctajele oferite de ei), ea a afectat alegerile pe care le-au făcut în privinţa celor pe care îi voiau drept parteneri.

Adaptarea şi arta întâlnirilor-fulger

Datele din studiul HOT or NOT au eliminat două dintre cele trei ipoteze ale noastre despre procesul adaptării la propria lipsă de atractivitate. O singură variantă a rămas: la fel ca prietena mea între două vârste, oamenii se adaptează dând mai puţină importanţă aspectului fizic al partenerului şi învaţă să aprecieze alte însuşiri.

Totuşi, eliminarea a doua dintre variante nu înseamnă automat confirmarea singurei teorii rămase. Aveam nevoie de dovezi care să

demonstreze că oamenii învaţă să aprecieze calităţi compensatorii – „Dragă, eşti atât de deştept/haios/

Bun/atent/compatibil zodiacal / (completaţi cu alte calităţi)”. Din nefericire, datele din studiul HOT or NOT nu ne- au putut ajuta în această privinţă, permiţându-ne să măsurăm doar un singur lucru (atractivitatea fotogenică). Căutând un alt mediu în care am fi putut măsura acel inefabil ‚je ne sais quoi”, ne-am întors în lumea întâlni-rilor-fulger.

Înainte de a vă povesti despre varianta noastră de întâlniri-fulger, permiteţi-mi să le ofer neiniţiaţilor o scurtă introducere în acest ritual contemporan de împerechere (dacă aveţi ca hobby ştiinţele sociale, vă recomand cu tărie experienţa).

Poate n-aţi observat, dar întâlnirile-fulger sunt peste tot: de la baruri elegante din hoteluri de cinci stele până la sălile de clasă goale din şcolile elementare; de la serate pentru cor- poratişti şi până la brunch-urile combatanţilor de weekend.

Aceasta face căutarea iubirii eterne să pară un fel de goană după chilipiruri într-un bazar

turcesc. Dar, cu toate criticile, întâlnirile-fulger sunt mai sigure şi cu mai puţin potenţial umilitor decât mersul în cluburi, întâlnirile în orb, combinaţiile puse la cale de prieteni sau alte aranjamente amoroase mai puţin organizate.

Procesul generic al întâlnirilor-fulger aduce a ceva proiectat de un expert în studii de eficienţă de la începutul secolului trecut. Un mic grup de oameni, în general între 20 şi 50 de ani (heterosexuali, în număr egal bărbaţi şi femei), se strânge într-o încăpere cu mese pentru două persoane. Fiecare persoană se înregistrează la organizatori şi primeşte un număr de identificare şi o fişă de punctaj. Jumătate dintre potenţialii parteneri (de obicei femeile) stau la mese. La sunetul unui clopoţel, la fiecare patru până la opt minute, bărbaţii se mută la masa următoare, şi tot aşa.

Cât stau la masă, partenerii pot discuta despre orice. Deloc surprinzător, mulţi îşi declară iniţial uimirea jenată faţă de tot procesul, dar apoi pălăvrăgesc tot soiul de lucruri, încercând, de fapt, să afle informaţii utile fără să bată la ochi. Când

clopoţelul sună şi perechile se schimbă, iau o hotărâre: dacă Bob vrea să iasă cu Nina, scrie „da” pe foaia lui de punctaj în dreptul Ninei, iar dacă Nina vrea să iasă cu Bob, scrie „da” pe foaia ei de punctaj în dreptul lui Bob.

La sfârşitul evenimentului, organizatorii adună fişele şi caută preferinţele mutuale. Dacă Bob a scris „da” şi pentru Lonnie, şi pentru Nina, iar Lonnie i-a acordat lui Bob un „nu”, dar Nina un „da”, numai Ninei şi lui Bob le vor fi date informaţiile de contact ale fiecăruia, astfel încât să se poată cunoaşte mai bine şi poate chiar să iasă împreună ca o pereche obişnuită.

Varianta noastră de întâlnire-fulger a inclus câteva trăsături speciale. Întâi de toate, înaintea începerii evenimentului, am împărţit chestionare fiecărui participant. Le- am cerut să ierarhizeze importanţa unor criterii diferite – atractivitatea fizică, inteligenţa, simţul umorului, încrederea şi extroverţi-rea – atunci când au în vedere un posibil partener. Am schimbat un pic şi procesul întâlnirii-fulger în sine. La sfârşitul fiecărei „întâlniri”, participanţii nu se mai mutau imediat la masa

următoare. Le-am cerut să facă o pauză şi să evalueze persoana pe care tocmai au cunoscut-o, folosind aceleaşi criterii (atractivitatea fizică, inteligenţa, simţul umorului, încrederea şi extrovertirea). De asemenea, să ne spună şi dacă ar dori să se revadă cu persoana respectivă.

Aceste măsuri ne-au furnizat trei tipuri de date. Sondajul dinaintea întâlnirii-fulger ne-a indicat ce calităţi sunt urmărite în general la un partener de cuplu. Din răspunsurile de după întâlnire am descoperit cum au fost evaluate persoanele în funcţie de aceste calităţi. Am aflat şi dacă voiau să revadă o persoană anume şi să iasă într-adevăr cu ea în viitorul apropiat.

Prin urmare, să ne întoarcem la întrebarea noastră: persoanele cu probleme de aspect estetic vor valoriza oare la fel atractivitatea ca şi cele frumoase, demonstrând astfel că nu s-au adaptat? Sau vor acorda mai multă atenţie altor atribute, cum ar fi simţul umorului, demonstrând că s-au adaptat prin schimbarea criteriilor de selecţie a partenerului?

Mai întâi, am examinat răspunsurile

participanţilor în privinţa preferinţelor lor generale – cele oferite înainte de începerea evenimentului. Din perspectiva a ceea ce căutau la un partener de cuplu, cei care erau mai atractivi se interesau mai mult de atractivitate, în timp ce restul preţuiau mai mult alte însuşiri (inteligenţa, simţul umorului şi bunătatea). Acest rezultat a fost prima confirmare a faptului că oamenii cu probleme de aspect estetic îşi redistribuie cerinţele în privinţa partenerilor. Am examinat apoi modul în care fiecare participant şi-a evaluat potenţialii parteneri în timpul evenimentului şi cum anume s-a transpus această evaluare într-o intenţie de a ieşi împreună cu o ocazie viitoare. Şi aici am regăsit acelaşi model: oamenii cu probleme de aspect estetic erau interesaţi să iasă împreună cu cineva pe care îl socoteau înzestrat cu simţul umorului, în timp ce persoanele atractive au fost mai înclinate să iasă cu cineva socotit drept arătos.

Dacă luăm rezultatele de la HOT or NOT, „Meet Me” şi experimentele cu întâlniri-fulger, datele sugerează că, deşi

nivelul propriei atractivităţi nu ne schimbă

gusturile estetice, exercită totuşi un puternic efect asupra priorităţilor noastre. Simplu spus, oamenii mai puţin atractivi învaţă să aprecieze calităţi care n-au legătură cu fizicul.

Desigur, asta ne conduce la întrebarea dacă indivizii cu probleme de aspect estetic sunt „mai profunzi” decât ceilalţi, întrucât sunt mai puţin preocupaţi de frumuseţe şi mai sensibili la alte caracteristici. Sincer, aş prefera să evit discuţia

Asta. În fond, dacă broscoiul adolescent se transformă într-un prinţ adult, el ar putea, asemenea altor prinţi, să considere frumuseţea drept criteriu principal de alegere a partenerei. Indiferent de judecăţile noastre de valoare despre importanţa reală a frumuseţii, e limpede că procesul de redistribuire a priorităţilor ne ajută să ne adaptăm. În cele din urmă, cu toţii trebuie să ne împăcăm cu ceea ce suntem şi cu ce putem oferi, iar adaptarea şi reevaluarea sunt, la urma urmei, esenţiale pentru a ne ajuta să fim mai fericiţi.

PERSPECTIVA LUI ŞI PERSPECTIVA EI

Nicio investigare a lumii cuplurilor n-ar fi

completă fără să se acorde un pic de atenţie diferenţelor de gen. Rezultatele pe care le-am descris până acum au fost mixte şi poate vă gândiţi că bărbaţii şi femeile au reacţii diferite în ceea ce priveşte atractivitatea. Nu-i aşa?

Aşa e. După cum s-a văzut, majoritatea diferenţelor de gen din studiul HOT or NOT se potrivesc cu stereotipurile referitoare la gen şi relaţii de cuplu. Să luăm, de pildă, credinţa larg răspândită că bărbaţii ar fi mai puţin selectivi în amor decât femeile. Se dovedeşte că nu e doar un clişeu: bărbaţii au fost mai dispuşi cu 240% decât femeile să trimită invitaţii „Meet Me”.

Aceste date au confirmat şi opinia curentă cum că bărbaţii sunt mai atenţi la atractivitatea unei femei decât sunt femeile faţă de felul cum arată un bărbat, ceea ce se corelează şi cu constatarea că bărbaţii sunt mai puţin preocupaţi de nivelul lor de atractivitate. În plus, bărbaţii au fost mult mai încrezători decât femeile – foarte atenţi la atractivitatea femeilor pe care le „încercau” şi înclinaţi să ţintească către femei care erau „din altă ligă”, situate cu câteva puncte mai

sus pe scala NOT or NOT. În paranteză fie spus, să considerăm că tendinţa masculină de a propune întâlniri mai multor femei şi de a ţinti cât mai sus (tendinţă pe care unii ar putea-o considera negativă) poate fi descrisă eufemistic prin expresia: „Bărbaţii sunt deschişi la minte în relaţiile amoroase”? **Sfidând teorfa împerecherii armonizate**

Cu toţii avem o serie de trăsături minunate şi anumite defecte nedorite. De obicei ne acomodăm cu ele de la o vârstă tânără şi ajungem să fim mulţumiţi în general de locul nostru în societate şi în ierarhia socială. Diferenţa pentru cineva ca mine a fost că eu am crescut cu un anumit set de convingeri despre mine însumi, şi deodată a trebuit să mă confrunt cu o realitate nouă, fără să am posibilitatea unei adaptări lente, de-a lungul unei perioade mai lungi de timp. Bănuiesc că această schimbare bruscă mi-a accentuat dezideratele romantice, făcându-mă în acelaşi timp să privesc piaţa cuplurilor într-un mod ceva mai rece şi mai detaşat.

Ani de zile după accident, am suferit datorită

efectelor pe care credeam că acesta îl va avea asupra viitorului meu din punct de vedere sentimental. Eram sigur că, din cauza cicatricelor, poziţia mea în ierarhia împerecherilor armonizate se va schimba drastic, dar nu-mi puteam stăpâni nici gândul că poate greşesc pe undeva. Pe de o parte, am realizat că piaţa cuplurilor funcţionează în multe privinţe ca oricare altă piaţă şi că valoarea mea se prăbuşise peste noapte. În acelaşi timp, nu puteam scăpa de sentimentul profund că, de fapt, nu mă schimbasem chiar atât de mult de mult şi că pierderea de valoare e neîntemeiată.

Gândindu-mă la asta şi încercând să-mi limpezesc sentimentele, m-am întrebat cum aş reacţiona dacă aş fi perfect sănătos, iar cineva care ar fi suferit un accident asemănător cu al meu m-ar invita la o întâlnire. M-ar fi interesat? Aş fi fost mai puţin dispus să mă întâlnesc cu ea din cauza accidentului? Trebuie să recunosc că nu mi-a plăcut răspunsul pe care mi l-am dat şi am început să mă întreb ce-aş mai putea

Aştepta din partea femeilor. Am ajuns la

concluzia că trebuia să mă resemnez, iar asta m-a deprimat profund. Mă înnebunea ideea că femeile cărora le-ar fi plăcut să se întâlnească cu mine înainte de accident nu mă mai pot vedea ca pe un potenţial partener. Şi mă îngrozea gândul resemnării, atât pentru mine, cât şi pentru o eventuală parteneră. Nu părea deloc o reţetă a fericirii.

TOATE ACESTE PROBLEME şi-au găsit rezolvare pe când eram student la Universitatea North Carolina, la Chapel Hill. Într-o bună zi, şeful Departamentului de psihologie m-a numit în comitetul de organizare a colocviilor. Nu-mi amintesc mai nimic din timpul şedinţelor comitetului, în afara faptului că am făcut logoul pentru anunţuri, dar îmi amintesc că stăteam la masă vizavi de una dintre cele mai minunate persoane pe care le-am întâlnit vreodată: Sumi. Oricât ai forţa teoria împerecherii armonizate, ea tot n-ar fi avut motive să se uite la mine. Am început să petrecem tot mai mult timp împreună. Am devenit prieteni. Ea îmi aprecia simţul umorului şi, graţie a ceea ce nu pot numi decât

transformare magică, de la un punct încolo, a început să mă privească ca pe un potenţial partener.

După 15 ani împreună şi doi copii, şi cu sprijinul datelor furnizate de HOT or NOT, îmi dau seama acum cât de norocos sunt că femeile acordă mai puţină atenţie aspectului fizic decât bărbaţii (vă mulţumesc, dragi cititoare). Am ajuns să cred, de asemenea, că oricât de nesentimental ar suna, cântecul lui Stephen Stills conţine mult adevăr. Departe de a pleda pentru infidelitate, *lubeşte-l pe cel cu care eşti* sugerează că avem capacitatea de a descoperi şi iubi însuşirile partenerului nostru. În locul resemnării alături de cineva marcat de cicatrice, cu câteva kilograme în plus, cu dantură de cal sau cu un păr imposibil, sfârşim prin a ne schimba perspectiva şi începem să iubim persoana ascunsă în spatele măştii feţei şi a trupului. O altă victorie a capacităţii umane de adaptare!

I Când o piaţă cade

Un exemplu din relaţiile pe internet în secolele trecute, peţitoarea juca un rol foarte

important în societăţile tradiţionale. Un bărbat sau o femeie (şi părinţii lor) îi spuneau peţitoarei „găseşte-mi alesul, adu-mi o pradă”, cum spune cântecul din *Scripcarul de pe acoperiş.* Pentru a delimita mai bine aria de selecţie pentru clienţii ei, peţitoarea încerca să afle totul despre tineri şi familiile lor (ceea ce explică de ce „peţitoare” a devenit sinonim cu „bârfă” sau „gură-spartă”). Când punea ochii pe câteva ţinte posibile, făcea legătura între potenţialii soţi şi soţii şi familiile lor. Peţitoarea avea o afacere eficientă, viabilă şi era plătită pentru serviciile ei de intermediar (sau „market maker”, în limbaj bursier) care îi punea pe oameni în legătură.

Salt peste timp la mijlocul anilor '90 – o lume fără peţitoare (şi, în majoritatea societăţilor occidentale, fără căsătorii aranjate), dar înainte de ascensiunea site-urilor matrimoniale. Idealurile romantice şi ale libertăţii individuale erau predominante, ceea ce însemna şi că fiecare persoană care voia să-şi găsească perechea era lăsată să se descurce singură. De exemplu, îmi amintesc bine necazurile unui prieten pe care îl voi

numi Seth, care era deştept, amuzant şi destul de arătos.

Era proaspăt profesor, ceea ce însemna că lucra peste program ca să demonstreze că are calităţile necesare pentru această poziţie. Rareori părăsea biroul înainte de 8 sau 9 seara şi tot acolo îşi petrecea şi cele mai multe weekenduri (ştiu asta pentru că biroul meu era lângă al lui). Mama lui îl suna în fiecare weekend şi îl tot pisa. „Fiule, munceşti prea mult”, îi spunea. „Când o să ai timp să-ţi găseşti o fată bună? În curând o să fiu prea bătrână ca să mă mai pot bucura de nepoţi!”

Seth era foarte inteligent şi talentat, aşa încât avea capacitatea de a-şi atinge scopurile profesionale. Numai că cele romantice păreau de neatins. Fusese mereu un tip studios şi n- avea cum să devină peste noapte un fluture de salon. Găsea dezgustătoare ideea de a publica sau de a răspunde la un anunţ matrimonial. Puţinii lui colegi din oraşul universitar în care se mutase de curând nu erau din cale-afară de sociabili, aşa că nu se ducea la prea multe petreceri. Erau o mulţime de studente drăguţe de la masterat care,

judecând după privirile pe care i le- aruncau, ar fi fost neîndoielnic bucuroase să iasă cu el, dar dacă ar fi făcut asta, universitatea nu l-ar fi privit cu ochi buni (în multe locuri, relaţiile amoroase la birou sunt, de asemenea, descurajate).

Seth încerca să participe la activităţi pentru burlaci. A încercat dansuri de societate şi excursii; a vrut chiar să vadă despre ce e vorba şi într-o organizaţie religioasă. Dar el nu agrea de fapt niciuna dintre aceste activităţi şi nici celorlalţi nu părea să le placă prea mult. „Clubul de drumeţii era cu deosebire ciudat”, mi-a spus el mai târziu. „Era evident că nu interesa pe nimeni să exploreze frumuseţea ţinuturilor. Nu voiau decât să găsească potenţiali parteneri de cuplu cărora să le placă drumeţiile, fiindcă presupuneau că cineva cu astfel de preocupări ar fi o persoană bună în multe privinţe”.

Bietul Seth. Iată un tip de treabă care ar fi putut fi foarte fericit alături de femeia potrivită, dar pe care nu ştia cum s-o găsească. (Nu vă îngrijoraţi. După câţiva ani de căutări şi-a întâlnit,

în cele din urmă, perechea.) Ideea e că în absenţa unui coordonator eficient, de genul unei peţitoare, care să-l ajute, Seth a fost victima unui eşec al pieţei. De fapt, fără a exagera prea mult, cred că piaţa oamenilor singuri este unul dintre cele mai flagrante rateuri ale pieţei din societatea occidentală.

TRIBULAŢIILE LUI SETH au avut loc înainte de apariţia site-urilor matrimoniale, care sunt pieţe minunate şi necesare în principiu. Dar, înainte de a examina această variantă modernă a peţitoarei, să vedem cum funcţionează în general pieţele. În esenţă, ele sunt mecanisme de coordonare care permit oamenilor să economisească timp în atingerea scopurilor propuse. Dată fiind utilitatea lor, pieţele au devenit din ce în ce mai centralizate şi mai bine organizate. Luaţi în calcul ce face supermarketurile să fie „super”. Ele vă scutesc de bătaia de cap de a vă duce până la brutărie, la măcelărie, la piaţa de legume, la magazinul de hrană pentru animale şi la farmacie; puteţi cumpăra tot ce vă trebuie pentru o săptămână dintr-un singur loc confortabil. Mai general spus,

pieţele sunt o parte integrantă şi importantă a vieţii noastre, influenţându-ne şi cele mai personale opţiuni.

Pe lângă piaţa alimentară, imobiliară, a locurilor de muncă, a celor mai variate articole (cunoscută şi ca ebay), există şi pieţele financiare. O bancă, de pildă, este un centru care facilitează găsirea şi obţinerea fondurilor, prin credite şi împrumuturi, de către populaţie. Alţi jucători de pe piaţă, cum ar fi brokerii imobiliari, de exemplu, încearcă după modelul peţitoarei să înţeleagă nevoile vânzătorilor şi ale cumpărătorilor şi să le potrivească. Chiar şi o companie de evaluare ca Kelley Blue Book, care propune preţuri de piaţă pentru maşini la mâna a doua, poate fi privită ca un market maker, pentru că oferă cumpărătorilor şi vânzătorilor un punct de plecare pentru negociere. Pe scurt, pieţele reprezintă un segment extrem de important al economiei.

Desigur, pieţele ne amintesc mereu că ele pot cădea, uneori în chip dramatic, aşa cum s-a întâmplat cu Enron pe piaţa energetică şi cu multe instituţii bancare în criza creditelor ipotecare

secundare din 2008. În general însă, pieţele care permit coordonarea între oameni sunt, în esenţă, benefice. (Evident că ar fi minunat dacă am putea proiecta pieţe care să ne ofere doar avantajele, nu şi slăbiciunile lor.)

PIAŢA PENTRU oameni singuri este o zonă periferică a vieţii în care ne-am deplasat treptat de la o piaţă centrală către un loc în care fiecare dintre noi trebuie să ne purtăm singuri de grijă. Ca să înţelegem cât de complicat poate fi efortul de a găsi un partener în absenţa unei pieţe organizate, să ne închipuim un oraş cu o mie de persoane neimplicate în relaţii de cuplu şi că fiecare dintre ele vrea să se căsătorească (aduce un pic cu o idee de reality show, de fapt). Pe această piaţă restrânsă – presupunând că nu există peţitoare – cum determinaţi care sunt cuplurile perfecte? Cum potriviţi fiecare pereche în aşa fel încât partenerii nu doar să se placă, dar să şi rămână împreună? Ideal ar fi ca fiecare în parte să se întâlnească cu toţi membrii comunităţii, de câteva ori, ca să-l găsească pe cel potrivit, dar, eliminând varianta unei mega-întâlniri-ful-ger, pentru aşa ceva ar fi

nevoie de foarte mult timp.

Ajunşi în acest punct, permiteţi-mi să comentez puţin situaţia persoanelor singure din societatea americană de azi. Tinerii americani se mută dintr-un loc într-altul mai mult decât oricând, urmându-şi studiile şi carieră. Prieteniile şi

Relaţiile romantice care au abundat în perioada liceului sunt întrerupte brusc, pe măsură ce tinerii îşi iau zborul către alte zări. La fel ca şi liceul, colegiile oferă o ambianţă propice prieteniilor şi relaţiilor sentimentale, dar şi acestea sfârşesc deseori când absolvenţii îşi găsesc slujbe în alte oraşe. (Astăzi, graţie internetului, companiile fac frecvent recrutări pe arii geografice largi şi dispersate, ceea ce înseamnă că mulţi ajung să lucreze foarte departe de prieteni şi de familie.)

Din momentul în care absolvenţii îşi iau în primire posturile aflate la zeci de kilometri de casă, timpul lor liber e limitat. Tinerii, neavând prea multă experienţă profesională, trebuie să muncească din greu pentru a se afirma, mai ales

pe o piaţă a muncii atât de competitivă. Relaţiile amoroase la locul de muncă sunt în general nerecomandate, dacă nu chiar interzise. Cei mai mulţi tineri îşi schimbă slujbele des şi se mută din nou, ceea ce le perturbă iarăşi viaţa socială. Cu fiecare mutare, relaţiile pe care le dezvoltă, direct sau indirect, sunt scurtate – ceea ce le afectează mai departe şansele de a-şi găsi pe cineva, pentru că adesea prietenii îi prezintă pe cei din cercul lor altor potenţiali parteneri. Una peste alta, asta înseamnă că progresele în eficienţa pieţei muncii pentru tinerii profesionişti s-au făcut, într-o mare măsură, pe spezele ineficientei pieţei pentru tineri aflaţi în căutarea unor parteneri.

Intră în scenă site-urile matrimoniale

Am fost îngrijorat de greutăţile întâmpinate de Seth şi alţi câţiva prieteni ai mei înainte de apariţia site-urilor matrimoniale. Am fost încântat să aud despre site-uri precum Match. Com, eharmony sau JDate. Com. „Ce cale minunată de a rezolva problema oamenilor singuri”, m-am gândit. Curios să aflu cum funcţionează, m-am adâncit în lumea acestor site-uri.

Ce fac aceste site-uri, mai exact? Să luăm un caz ipotetic de suflet în căutarea perechii, pe nume Michelle. Ea se înscrie pe site completând un chestionar cu datele şi preferinţele ei. Fiecare serviciu de întâlniri virtuale are propria sa variantă de chestionar, dar toate cer date demografice de bază (vârstă, loc de rezidenţă, venit, şi aşa mai departe), precum şi informaţii despre valori personale, atitudini şi stil de viaţă. Chestionarul îi cerea lui Michelle şi informaţii despre preferinţe: Ce tip de relaţie caută? Ce ar dori de la un potenţial partener? Michelle specifică vârsta şi greutatea pe care o are*. Afirmă că este o persoană deschisă, amuzantă, vegetariană şi că e în căutarea unei relaţii stabile cu un bărbat înalt, educat, bogat şi vegetarian. Mai adaugă o scurtă prezentare, mai personală, despre sine. În fine, încarcă şi câteva fotografii ale ei, pentru ca membrii site-ului să vadă cum arată.

După ce Michelle a parcurs aceşti paşi, e gata să-şi caute sufletul-pereche. Dintre profilurile celor pe care sistemul i le recomandă, Michelle alege câţiva bărbaţi pentru a-i studia mai îndeaproape.

Le citeşte profilurile, se uită la poze şi, dacă e interesată, le trimite mesaje prin intermediul site-ului. Dacă interesul e reciproc, cei doi încep să corespondeze. Dacă totul merge bine, îşi aranjează o întâlnire reală. (Termenul de „întâlniri virtuale” este, fireşte, înşelător. Da, oamenii sortează câteva profiluri online şi corespundează unii cu alţii prin e-mail, dar întâlnirile propriu-zise se întâmplă în lumea reală, offline.)

— Michelle va şterge probabil câţiva ani şi câteva kilograme, desigur. Oamenii tind adesea să mintă în privinţa cifrelor pe un site matrimonial – bărbaţii devin acolo mai înalţi şi mai bogaţi, iar femeile mai zvelte şi mai tinere decât în realitate.

Odată ce am aflat ce presupune în realitate procesul întâlnirilor virtuale, entuziasmul meu pentru această piaţă potenţial utilă s-a transformat în dezamăgire. Oricâte amendamente ar trebui aduse pieţei oamenilor singuri, mi se părea că modul în care pieţele de întâlniri virtuale abordau subiectul nu promitea o soluţie de rezolvare a problemei celor singuri. Cum puteau toate

întrebările cu grilă, punctele bifate şi criteriile de acolo să reprezinte corect nişte oameni? La urma urmei, suntem mai mult decât suma părţilor noastre (cu câteva excepţii, fireşte). Suntem mai mult decât înălţime, greutate, religie şi venit. Alţii ne judecă pe baza unor însuşiri generale de ordin subiectiv şi estetic, cum ar fi stilul nostru de a vorbi sau simţul umorului. Suntem, de asemenea, şi un anumit miros, o scânteiere a ochilor, o strângere de mână, sunetul unui râs sau o încruntare de sprânceană – calităţi inefabile care nu pot fi prinse cu uşurinţă într-o bază de date.

Problema fundamentală este că site-urile matrimoniale îşi tratează utilizatorii ca pe nişte bunuri investigabile, ca şi cum ar fi camere foto digitale ce pot fi descrise complet printr-un număr mic de atribute, ca megapixeli, deschiderea lentilelor şi capacitatea de stocare. Dar, în realitate, dacă potenţialii parteneri de cuplu ar putea fi consideraţi „produse”, ei ar fi mai aproape de ceea ce economiştii numesc „bunuri a căror valoare se stabileşte post-factum”. Asemenea experienţelor unor cine frumoase, parfumurilor sau

artei, oamenii nu pot fi descrişi atât de simplu şi eficient cum presupun site-urile matrimoniale. În esenţă, a încerca să înţelegi ce se întâmplă într-o relaţie fără să ţii cont de nuanţele atracţiei şi ale romantismului este ca şi cum ai vrea să înţelegi fotbalul american analizând X-urile, O-urile şi săgeţile din manual, sau să-ţi dai seama de gustul unei prăjitură citind eticheta cu valorile nutriţionale ale ingredientelor.

ATUNCI DE CE site-urile de întâlniri virtuale le cer oamenilor să facă o caracterizare proprie şi a partenerilor ideali folosind criterii cantitative? Bănuiesc că explicaţia ţine de faptul că e relativ uşor să transpui cuvinte ca „protestant”, „liberal”, „înalt de 1,76 m”, „61 kg”, „corp lucrat” şi „profesionist” într-o bază de date operativă. Dar e posibil ca, în dorinţa lor de a face sistemul compatibil cu ceea ce pot face computerele, site-urile respective să forţeze concepţia noastră, adesea nebuloasă, despre un partener ideal să se conformeze unui set de parametri simpli – şi prin aceasta sistemul să devină mai puţin util?

Pentru a răspunde acestor întrebări, Jeana

Frost (fostă doctorandă la MIT Media Lab, actualmente antreprenor social), Zoe Chance (doctorandă la Harvard), Mike Norton şi cu mine am pus la cale primul nostru studiu asupra întâlnirilor virtuale. Am postat un anunţ pe un site de profil, cu textul „Click aici pentru a participa la un studiu al MIT despre alegerea partenerilor de cuplu”. În curând, am strâns o mulţime de voluntari care ne-au relatat experienţele lor. Au răspuns la întrebări despre câte ore petrec căutând profiluri ale unor potenţiali parteneri (din nou, folosind criterii standard, ca înălţimea sau veniturile); cât de mult timp petrec în conversaţii prin e-mail cu cei care par a fi o pereche interesantă; cât de multe întâlniri faţă-n faţă au avut în cele din urmă.

Am constatat că oamenii au petrecut în medie 5,2 ore pe săptămână căutând profiluri şi 6,7 ore pe săptămână conversând prin e-mail, în total aproape 12 ore pe săptămână în faţa calculatorului. Care a fost rezultatul, vă întrebaţi? Participanţii la sondaj au petrecut numai 1,8 ore pe săptămână în întâlniri reale cu potenţialii

parteneri, iar cel mai adesea s-a concretizat printr-o singură ieşire, semifrustrantă, la o cafea.

Ăsta da eşec al pieţei. Raportul de sub 6:1 vorbeşte de la sine. Imaginează-ţi că mergi şase ore cu maşina ca să petreci o singură oră pe plajă cu un prieten (sau, mai rău, cu cineva pe care nu-l cunoşti prea bine şi nu eşti sigur dacă îţi va plăcea). Prin urmare, părea greu de explicat de ce cineva în toate minţile şi-ar pierde timpul cu întâlnirile virtuale.

Fireşte, puteţi argumenta că partea online a poveştii e plăcută în sine – cam cum e colindatul magazinelor fără să cumperi nimic, aşa că am decis să întrebăm şi asta. Le-am cerut participanţilor să compare experienţa corespondenţei online cu cea a întâlnirii propriu-zise, respectiv cu momentul în care sunt singuri acasă şi se uită la un film. Participanţii au considerat întâlnirile mai interesante decât corespondenţa online. Dar ghiciţi cum au apreciat vizionarea filmului. Aţi ghicit – erau atât de decepţionaţi de experienţa căutării partenerilor

online, încât preferau mai degrabă să stea acasă pe canapea şi să vadă un film, *You ve Got Mail,* de pildă.

Reieşea, aşadar, din această primă evaluare că aşa- numitele întâlniri online nu sunt atât de plăcute pe cât s-ar crede, în realitate, întâlnire online este un termen impropriu. Dacă ar fi să numeşti activitatea într-un mod mai precis, atunci „căutare online şi prezentare-reclamă" ar descrie mai bine fenomenul.

SONDAJUL NOSTRU nu ne spunea însă dacă de vină era tentativa de a reduce oamenii la însuşiri formalizabile într-o bază de date. Ca să verificăm această problemă, am făcut un nou studiu. De data asta, am cerut utilizatorilor de site-uri matrimoniale să ne descrie doar atributele şi calităţile pe care le considerau a fi cele mai importante în selecţia unui partener. Apoi am dat lista cu caracteristicile indicate unui grup independent de codificatori (asistenţi de cercetare care clasifică răspunsurile cu final deschis ale unui sondaj în funcţie de anumite criterii prestabilite). Le-am cerut codificatorilor să clasifice fiecare

răspuns: atributul respectiv putea fi măsurat cu uşurinţă şi făcut accesibil căutării printr-un algoritm computerizat (de pildă, înălţimea, greutatea, culoarea ochilor şi a părului, nivelul de studii şi aşa mai departe)? Sau era bazat pe experienţă şi dificil de redat la căutare (de pildă, preferinţa pentru show-urile celor de la Monty Python ori pasiunea pentru câinii golden retriever)? Rezultatele au arătat că utilizatorii erau de circa trei ori mai interesaţi de atributele bazate pe experienţă decât de cele formalizabile, iar tendinţa era şi mai pronunţată în cazul celor care au afirmat că sunt în căutarea unor relaţii pe termen lung decât în cazul amatorilor de relaţii de scurtă durată. Combinate, rezultatele studiului nostru au demonstrat că folosirea atributelor formalizabile pentru selectarea online a partenerilor este nenaturală, chiar şi pentru cei care au multă experienţă în acest gen de activitate. Din păcate, asta nu e de bun augur pentru site-urile de întâlniri online. Utilizatorii nu sunt din cale-afară de încântaţi de activitatea acestora; găsesc procesul de căutare greoi, consumator de

timp, neintuitiv şi prea puţin informativ. În fine, le fac prea puţină plăcere, sau deloc, „întâlnirile” online. Până la urmă, cheltuiesc o groază de efort lucrând cu un instrument a cărui capacitate de a-şi îndeplini scopul de bază este îndoielnică.

Întâlnire online care dă greş: Povestea lui Scott

Gândiţi-vă la cei mai organizaţi oameni pe care-i cunoaşteţi. Poate ştiţi o femeie care îşi organizează garderoba după

Anotimp, culoare, mărime şi gradul de eleganţă. Iar la polul opus, un tânăr care-şi împarte hainele în categorii ca „purtate o zi”, „bune pentru acasă”, „pentru sală” şi „jegoase”. În toate cazurile, oamenii pot fi surprinzător de inventivi când e vorba de sistematizarea vieţii lor pentru a obţine maximum de eficienţă şi de confort.

Am întâlnit odată un student la MIT care găsise o metodă extraordinară de a-şi împărţi potenţialele iubite pe categorii. Obiectivul lui Scott era să găsească femeia perfectă şi folosea în acest

sens un sistem foarte complex, consumator de timp. În fiecare zi intra pe site ca să caute cel puţin zece femei care îi îndeplineau criteriile: între altele, voia pe cineva care să fi absolvit colegiul, să fie în formă fizică bună şi să ştie bine o altă limbă decât engleza. După ce găsea candidatele potrivite, le trimitea un prim chestionar cu întrebări despre ce muzică le plăcea, unde au făcut şcoala, care erau cărţile lor preferate, şi aşa mai departe. Dacă îl satisfăceau răspunsurile, trecea la faza a doua de selecţie, din cele patru pe care le concepuse.

În faza a doua, Scott le trimitea un al doilea chestionar, cu şi mai multe întrebări. Din nou, răspunsurile „corecte” însemnau trecerea la nivelul următor. În faza a treia, femeia primea un telefon, în timpul căruia trebuia să răspundă altor întrebări. Dacă şi conversaţia mergea bine, urma faza a patra – întâlnirea la o cafea.

Scott a dezvoltat şi un sistem elaborat de monitorizare a potenţialelor – şi din ce în ce mai numeroaselor – iubite. Fiind un tip foarte deştept şi analitic, centraliza rezultatele într-un grafic unde

trecea numele fiecăreia, stadiul relaţiei, punctajul obţinut pe baza răspunsurilor la diferitele întrebări, precum şi potenţialul ei de ansamblu de a-i deveni iubită. Mai multe femei înregistrate în grafic, gândea el, mai multe şanse să-şi găsească iubirea vieţii. Scott era extrem de disciplinat în privinţa asta.

După câţiva ani de căutări, Scott s-a întâlnit la cafea cu Angela. După ce a întâlnit-o, a fost sigur că Angela era ideală în toate privinţele. Satisfăcea toate criteriile şi, mai important, părea să-l placă. Scott era în al nouălea cer.

Atingându-şi obiectivul, Scott s-a gândit că nu mai are nevoie de elaboratul lui sistem, dar nu voia nici ca acesta să se piardă. A auzit că fac studii de comportament asupra întâlnirilor online, aşa că a trecut într-o zi pe la biroul meu şi s-a prezentat. Şi-a descris sistemul şi mi-a spus că ar putea să-mi fie de folos în cercetare. Mi-a dat apoi un disc cu toate datele strânse de el, care includeau chestionarele, întrebările şi, firește, informaţiile despre toate candidatelor selectate. Am fost uimit şi un pic îngrozit să văd că a strâns informaţii despre mai

bine de 10.000 de femei.

Din păcate, deşi deloc surprinzător, povestea a avut un sfârşit nefericit. După două săptămâni, am auzit că iubita selectată cu atâta migală de Scott i-a respins propunerea de căsătorie. Mai mult decât atât, în efortul lui herculean de a-şi ţine evidenţele sub control a fost atât de absorbit în laboriosul demers de evaluare a femeilor, încât nu avusese timp pentru o viaţă socială adevărată şi a rămas fără un umăr pe care să plângă.

Scott, după cum se vede, a fost doar o victimă în plus a unei pieţe care a dat greş.

Experimente cu întâlniri virtuale

Rezultatele experimentului nostru iniţial au fost mai curând deprimante. Dar, optimist ca întotdeauna, încă speram

Că printr-o înţelegere mai bună a problemei, am fi putut ajunge la o ameliorare a mecanismelor interacţiunii virtuale. Exista vreo cale de a face întâlnirile online mai plăcute şi de a spori în acelaşi timp şansele oamenilor de a găsi perechea potrivită?

Am făcut un pas înapoi şi ne-am gândit gândit la întâlnirile romantice obişnuite – ciudatele şi complexele ritualuri la care participăm cu toţii la un moment al vieţii. Din perspectiva evoluţiei, ne-am aştepta ca ele să fie un proces util de tatonare reciprocă, în vederea cunoaşterii, a potenţialilor parteneri – unul încercat şi îmbunătăţit de-a lungul anilor. Iar dacă acest ritual este un mecanism bun – sau măcar cel mai bun existent până acum, de ce să nu-l folosim ca punct de plecare în misiunea noastră de a crea o experienţă online mai bună?

Dacă ne gândim la felul în care se desfăşoară întâlnirile standard, e limpede că nu e vorba despre doi oameni care stau împreună într-un spaţiu gol, concentraţi exclusiv unul asupra altuia sau făcând schimb de păreri despre vremea rece şi ploioasă de-afară. E vorba de a trăi ceva împreună: doi oameni uitându-se la un film, degustând o masă, mergând la o petrecere sau la un muzeu, şi aşa mai departe. Cu alte cuvinte, întâlnirea presupune să trăieşti ceva anume împreună cu altă persoană într- un mediu care funcţionează ca un catalizator al interacţiunii. Când ne întâlnim cu

cineva la un vernisaj, la un eveniment sportiv sau la o grădină zoologică, putem vedea cum interacţionează persoana respectivă cu lumea din jurul nostru – e oare tipul de om care se poartă urât cu un chelner şi nu-i lasă bacşiş sau este răbdător şi politicos? Facem observaţii care ne ajută să ne dăm seamă cum ar fi să trăieşti alături de acea persoană în viaţa de zi cu zi.

Pornind de la premisa că evoluţia naturală a procesului de cunoaştere reciprocă ne oferă mai multe învăţăminte decât inginerii de la eharmony, ne-am decis să introducem în mediul online elemente ale întâlnirilor din viaţa reală. Sperând să simulăm felul în care oamenii interacţionează în viaţa reală, am lansat un site matrimonial simplu, folosind „Chat Circles” („Cercuri de conversaţie”), un mediu virtual creat de Fernanda Viegas şi Judith Donath de la MIT Media Lab. După logarea pe site, membrii alegeau o formă (pătrat, triunghi, cerc etc.) şi o culoare (roşu, verde, galben, albastru, violet etc). Intrând în spaţiul virtual, să zicem, ca un cerc roşu, participantul mişca mouse-ul ca să exploreze obiectele din spaţiu. Obiectele

erau imagini ale unor oameni, clipuri video, diverse articole, cum ar fi pantofi, plus ceva artă abstractă. Membrii puteau să vadă, de asemenea, şi alte forme care îi reprezentau pe ceilalţi utilizatori. Când două forme se apropiau una de alta, puteau începe o conversaţie prin mesaje instant. Evident, acest mediu nu putea reprezenta toată gama de interacţiuni posibile în viaţa reală, dar am vrut să vedem cum funcţiona varianta noastră de întâlniri virtuale.

Am sperat că formele vor folosi galeriile simulate nu doar ca să discute între ele, ci şi pentru a comenta imaginile pe care le vedeau. După cum ne-am aşteptat, conversaţiile rezultate au semănat destul de mult cu cele purtate în viaţa reală („îţi place pictura asta?” „Nu în mod deosebit, îl prefer pe Matisse.”)

SCOPUL PRINCIPAL era să comparăm mediul nostru de întâlniri virtuale (oarecum sărăcuţ) cu un site matrimonial standard. Ca atare, am cerut unui grup de utilizatori dornici să se implice într-o întâlnire virtuală standard (proces care necesita parcurgerea datelelor de bază ale persoanei

respective, răspunsuri la întrebări despre genul de relaţie urmărit, scrierea unui eseu despre ei înşişi şi trimiterea un mesaj celeilalte persoane). Le-am cerut să se implice şi într-o întâlnire

Virtuală în condiţiile site-ului nostru (adică să exploreze spaţiul împreună cu celălalt, să se uite la diferite imagini şi să converseze prin mesaje instant). După ce fiecare participant a cunoscut câte o persoană folosind metoda standard, şi altă persoană folosind metoda site-ului nostru, ne-am pregătit de confruntare.

Ca să pregătim ringul înfruntării celor două abordări, am organizat un eveniment de întâlniri-fulger, precum cel descris în capitolul 7, „Pe gustul meu sau nu?”. În cadrul evenimentului nostru experimental, participanţii au avut ocazia să stea faţă în faţă cu o serie de persoane, incluzându-le pe cele întâlnite în scenariul online standard şi pe cele întâlnite în scenariul lumii noastre virtuale. Evenimentul întâlnirii-fulger pus la cale de noi diferea de varianta originală şi din alt motiv. După fiecare patru minute de interacţiune la mesele

unde erau aşezaţi, participanţii răspundeau la următoarele întrebări despre persoanele pe care tocmai le cunoscuseră:

Cât de mult vă place această persoană?

Cât de compatibil credeţi că sunteţi cu această persoană?

Cât de interesantă găsiţi această persoană?

Cât de bine vă simţiţi cu această persoană?

Participanţii noştri au răspuns la fiecare întrebare cu câte o notă de la 1 la 10, unde 1 însemna „deloc”, iar 10 „foarte (mult)”. După cum se obişnuieşte în cadrul întâlnirilor-fulger, i- am întrebat dacă erau interesaţi să se mai întâlnească cu persoanele respective în viitor.

CA SĂ REZUMĂM, experimentul a avut trei părţi. Mai întâi, fiecare participant a avut o întâlnire online standard şi una în mediul virtual propus de noi. Apoi, au participat la o întâlnire-fulger cu multipli parteneri, care a inclus persoana contactată online şi persoana cu care au avut întâlnirea virtuală. (Nu le-am dezvăluit identitatea partenerilor, lăsându-i să-i recunoască – sau nu – pe foştii interlocutori.) La final, după întâlnirea-

fulger, ne- au spus ce părere aveau despre cei de la mese şi dacă ar dori să continue relaţia cu ei. Am vrut să vedem dacă experienţa iniţială – fie cea online standard, fie întâlnirea virtuală – contează în decizia de a continua o relaţie în viaţa de zi cu zi.

Am constatat că atât bărbaţilor, cât şi femeilor le-au plăcut mai mult acei parteneri din cadrul întâlnirii-fulger pe care îi întâlniseră deja în mediul virtual creat de noi. De fapt, au fost de două ori mai interesaţi să întâlnească în viaţa reală partenerii cunoscuţi în mediul virtual pe care îl concepuserăm, în comparaţie cu cei întâlniţi în mediul online standard.

DE CE A AVUT mult mai mult succes varianta întâlnirii virtuale? Răspunsul, bănuiesc, e acela că structura de bază folosită în mediul virtual propus de noi a fost mult mai compatibilă cu o altă structură, mult mai veche: creierul uman. În lumea noastră virtuală, oamenii au făcut acelaşi tip de evaluări despre experienţe şi oameni pe care obişnuim să le facem şi în viaţa de zi cu zi. Fiindcă aceste evaluări erau mult mai compatibile cu

modul natural în care prelucrăm informaţia în viaţa de zi cu zi, interacţiunile virtuale au fost mai utile şi mai informative.

Ca să exemplificăm, să ne imaginăm că eşti un burlac interesat de o relaţie pe termen lung şi că te duci să iei cina cu o femeie pe nume Janet. E minionă, şatenă, cu ochi căprui şi un zâmbet drăguţ, cântă la vioară, îi plac filmele şi are o voce blajină; poate e un pic introvertită. Îţi sorbi vinul şi te întrebi: „Cât de mult îmi place de ea?”. Poate chiar te întrebi:

„Cât de dispus sunt să fiu cu ea într-o relaţie pe termen scurt, mediu sau lung?”

Apoi pleci către o altă întâlnire, cu Julia. Janet şi Julia sunt destul de diferite. Julia e mai înaltă şi mai extrovertită decât Janet, are un MBA, un râs catifelat şi îi place să se plimbe cu barca. Poate simţi că-ţi place mai mult Janet decât Julia şi c-ai vrea să petreci mai mult timp cu ea, dar nu e uşor să spui de ce sau să indici acele câteva elemente care te fac s-o placi mai mult. Este felul cum arată? Felul cum zâmbeşte? Simţul umorului? Nu poţi să

pui degetul pe ceea ce te atrage la Janet, dar ai o intuiţie viscerală legată de asta*.

În plus, chiar dacă Janet şi Julia s-au descris corect spunând că au simţul umorului, ceea ce unii consideră amuzament nu e valabil pentru toată lumea. Celor cărora le plac *Three Stooges* pot să nu aprecieze *Circul Zburător Monty Python.* Fanii lui David Letterman pot să nu aprecieze *The Office.* Fanii celor de mai sus pot pretinde cu îndreptăţire că au un simţ dezvoltat al umorului, dar, numai dacă împărtăşiţi o anumită experienţă cu altcineva – de pildă, vizionând împreună *Saturday Night Live* – puteţi conchide că sunteţi compatibili la capitolul umor.

În cele din urmă, oamenii sunt echivalentul a ceea ce în terminologia de marketing se cheamă bunuri a căror valoare se stabileşte post-factum. În acelaşi fel în care compoziţia chimică a unui broccoli sau a unei plăcinte cu nuci pecan nu ne va ajuta să înţelegem mai bine gustul real al mâncărurilor respective, analiza oamenilor prin descompunerea în

ÎNTÂLNIRE-FULGER PENTRU PERSOANE MAI VÂRSTNICE

Apropo de asta, sensibilitatea faţă de anumite lucruri ce nu pot fi standardizate funcţionează la fel de bine şi în cazul întâlnirilor nu chiar atât de romantice. Cu ceva vreme în urmă, Jeana Frost şi cu mine am încercat să organizăm nişte întâlniri-fulger pentru persoane mai. În vârstă (65 de ani şi peste). Scopul era să lărgim cercul social al unor oameni proaspăt intraţi în comunitatea pensionarilor şi, prin asta, să le îmbunătăţim starea de bine şi sănătatea*. Ne aşteptam ca evenimentele respective să fie nişte mari reuşite, dar primele au fost doar eşecuri. O mulţime de oameni au dorit să participe, dar când s-au aşezat la mese şi s-au văzut faţă în faţă, discuţiile s-au urnit greu şi au fost stingheritoare.

De ce s-a întâmplat asta? La întâlniri le-fulger standard, discuţiile nu sunt prea interesante („Unde ai făcut şcoala?” „Cu ce te ocupi?”), dar fiecare înţelege scopul de bază – încearcă să- şi dea seama dacă persoana cu care discută ar putea fi un partener potrivit. În schimb, participanţii

noştri nu împărtăşeau cu toţii acelaşi scop de bază. Deşi unii sperau la o relaţie romantică, alţii erau mai interesaţi să-şi facă prieteni. Această diversitate de scopuri a făcut ca tot procesul să fie dificil, stângaci şi, în cele din urmă, nesatisfăcător.

Realizând ce anume nu funcţionase cum trebuie, Jeana a propus ca la următorul eveniment fiecare participant să aducă cu sine un obiect important (de pildă, un suvenir sau o fotografie), pentru a-l folosi ca punct de plecare în conversaţie. De data asta, abia dacă i-am mai putut opri din vorbă. Discuţiile erau mult mai profunde şi mai interesante. Evenimentele au legat multe prietenii. Şi în acest caz, prezenţa unui obiect adus din afară a stimulat discuţiile şi a dus la un rezultat mai bun.

E interesant cum, uneori, avem nevoie doar de ceva mărunt – orice – ca să punem pe roate un lucru bun.

— Pentru mai multe detalii despre importanţa vieţii sociale pentru sănătate, vezi cartea lui Ellen Langer *Counterclockwise.*

— Dacă vreţi să încercaţi aşa ceva, cereţi-le unor cunoscuţi să se descrie pe ei înşişi

folosind metodele standard ale site-urilor matrimoniale (fără a da informaţii care să le divulge identitatea). Apoi verificaţi dacă puteţi recunoaşte, pe baza profilurilor, pe cine anume agreaţi şi pe cine nu puteţi suferi.

Atributele lor individuale nu prea ne e de folos ca să aflăm cum ar fi să petrecem un timp sau să locuim împreună cu ei. Aceasta este esenţa problemei unei pieţe ce încearcă să transforme oamenii într-o listă de atribute care pot fi căutate ordine. Deşi cuvinte ca „ochi: căprui” sunt uşor de tastat şi de căutat, în realitate noi nu vedem şi evaluăm în acest mod potenţialii parteneri de cuplu. Acesta e şi punctul în care se concentrează avantajele unor întâlniri în mediul virtual. Ele lasă loc nuanţelor, fiind mai semnificative, şi ne permit să folosim acelaşi tip de evaluări pe care obişnuim să le facem în viaţa de zi cu zi.

În fine, cercetarea noastră sugerează că piaţa online a burlacilor ar trebui să fie structurată pornind de la înţelegerea a ceea ce oamenii fac în mod natural. Ar trebui să folosească tehnologia în mod corespunzător cu ceea ce ne pricepem mai

bine să facem şi să ne ajute cu lucrurile care nu se încadrează în capacităţile noastre înnăscute. **Să facem site-uri pentru Homer Simpson** în ciuda invenţiei site-urilor matrimoniale, cred că eşecul continuu al pieţei burlacilor demonstrează importanţa ştiinţelor sociale. Ca să fie limpede: susţin ideea întâlnirilor online. Cred doar că trebuie ca ele să aibă loc într-un mod mai compatibil necesităţilor umane.

Gândiţi-vă la asta: când designerii proiectează obiecte fizice – pantofi, curele, pantaloni, ceşti, scaune, şi aşa mai departe, ei ţin cont de limitările fizice ale oamenilor. Încearcă să înţeleagă ce pot şi ce nu pot face oamenii, aşa încât creează şi fabrică produse care pot fi folosite de toată lumea în viaţa cotidiană (cu câteva excepţii, fireşte).

Dar când oamenii proiectează bunuri intangibile, ca asigurări de sănătate, planuri de economii, de pensii şi chiar siteuri matrimoniale, par să uite de limitările noastre înnăscute. Poate că aceşti designeri sunt doar prea optimişti în privinţa capacităţilor noastre; ei par să creadă că suntem la fel ca hiperraţionalul domn Spock din

Star Trek. Creatorii de produse şi servicii intangibile presupun că ne cunoaştem perfect propriile minţi, că putem să calculăm totul, să comparăm toate opţiunile şi să alegem întotdeauna cea mai bună şi mai adecvată direcţie de acţiune.

Dar dacă, de fapt – aşa cum au arătat economiştii comportamentali în general, şi cum am constatat şi noi în cazul particular al site-urilor matrimoniale, suntem limitaţi în modul în care folosim şi înţelegem informaţia? Dacă, de fapt, semănăm mai mult cu Homer Simpson cel supus greşelii, mărginit,
răzbunător, emoţional şi părtinitor decât cu domnul Spock? Această idee poate părea deprimantă, dar dacă ne înţelegem limitările şi ţinem cont de ele, putem proiecta o lume mai bună, începând cu ameliorarea produselor şi serviciilor bazate pe informaţie, cum sunt şi site-urile matrimoniale.

Construirea unui astfel de site pentru fiinţe perfect raţionale poate fi un exerciţiu intelectual distractiv. Dar dacă designerii ar vrea cu adevărat să creeze ceva util pentru oamenii normali – chiar

dacă întru câtva limitaţi – care îşi caută perechea, ar trebui să încerce mai întâi să înţeleagă limitele umane şi să le folosească drept punct de plecare în I w oiecrul lor. În fond, chiar şi mediul virtual creat de noi, destul de simplist şi improvizat, a ajuns să dubleze şansele partici- IMuţilor de a se întâlni unii cu alţii. Asta înseamnă că nu e **i** leloc complicat să iei în calcul capacităţile şi slăbiciunile **omei** ieşti. Pariez că un site care ar încorpora un design compatibil

Cu aşa ceva nu numai că ar da lovitura, dar ar izbuti, de asemenea, să aducă oameni reali, în carne şi oase, faţă-n faţă.

La un nivel mai general, această examinare a pieţei site- urilor matrimoniale sugerează că pieţele pot h* într-adevăr minunate şi utile, dar pentru ca ele să-şi atingă întregul potenţial, trebuie să le structurăm într-un fel compatibil cu ceea ce oamenii pot şi nu pot să facă în mod natural.

„ŞI CE-AR TREBUI să facă oamenii singuri, până când or să apară site-uri matrimoniale mai

bune?”

Asta a fost întrebarea pe care mi-a adresat-o un bun prieten care voia s-o ajute pe Sarah, o femeie care lucra în biroul lui. Evident, nu sunt o peţitoare calificată. Dar, până la urmă, cred că putem trage câteva învăţăminte din această cercetare.

În primul rând, ţinând cont de relativul succes al experienţei noastre cu întâlnirile virtuale, Sarah ar trebui să facă interacţiunile online într-un mod ceva mai apropiat celor din viaţa reală. Ar putea încerca să-şi antreneze potenţialii parteneri în conversaţii despre lucrurile pe care îi place să le vadă şi să le facă. În al doilea rând, ar putea face un pas mai departe şi să creeze propria ei variantă de întâlnire virtuală, indicându-i persoanei cu care discută un website interesant şi, aproape la fel ca în viaţa reală, să experimenteze ceva împreună. Dacă e pasionată de aşa ceva, ar putea sugera nişte jocuri online pe care să le joace împreună, să exploreze împărăţii fermecate, să doboare balauri, să rezolve probleme. Toate astea le-ar putea oferi o mai bună cunoaştere şi înţelegerea fiecăruia. Ceea

ce contează cel mai mult e să facă un efort şi să-l aducă pe celălalt în situaţia de a face împreună lucrurile care-i plac şi astfel să-şi dea seama de compatibilitatea dintre ei.

De la site-uri matrimoniale la produse şi pieţe în acelaşi timp, ce ne spune eşecul pieţei site-urilor matrimoniale despre alte eşecuri? în principal, piaţa site-urilor pentru burlaci relevă un eşec al designului de produs.

Permiteţi-mi să mă explic. În esenţă, când un produs nu ne convine, el îşi ratează ţinta propusă. La fel cum site-urile matrimoniale care reduc oamenii la un set de cuvinte-cheie îşi ratează prea adesea scopul de a-i ajuta să-şi găsească perechea, companiile dezamăgesc atunci când nu transpun ceea ce oferă în ceva compatibil felului nostru de a gândi. Să luăm computerele, de exemplu. Cei mai mulţi dintre noi vrem doar un computer pe care să ne putem baza, care merge repede şi care ne ajută să facem lucrurile pe care ni le-am propus. Nici că ne pasă de memoria RAM, de viteza procesorului sau de viteza de transfer pe magistrala procesorului (desigur, unii sunt foarte interesaţi şi

de astea), dar aşa îşi descriu fabricanţii computerele, fără să ne ajute într-adevăr să înţelegem ce va presupune pentru noi să lucrăm cu un anumit calculator.

Un alt exemplu: să luăm calculatoarele online de pensii, concepute să ne ajute să calculăm cât să economisim pentru pensie. După ce introducem datele despre cheltuielile de bază, calculatorul ne spune că avem nevoie, să zicem, de 3,2 milioane de dolari în contul de economii. Din păcate, nu putem şti cu adevărat ce stil de viaţă am putea avea cu acea sumă în cont sau la ce să ne aşteptăm dacă avem doar 2,7 milioane sau 1,4 milioane (nu mai vorbim de 540.000 sau 206.000 de dolari). Nu ne ajută nici să ne închipuim cum ar fi să trăim până la o sută de ani, dacă până la 70 de ani am strâns foarte puţin în contul de economii pentru pensie.

Calculatorul generează pur şi simplu o valoare (de cele mai multe ori peste posibilităţile noastre) care nu ne ajută să ne facem o idee prea clară şi, ca atare, nici nu ne motivează să ne străduim să economisim mai mult.

De asemenea, uitaţi-vă cum îşi descriu companiile de asigurări produsele, în termeni ca deductibilitate, limite şi copiaţi. Ce înseamnă de fapt acestea când ajungem să avem nevoie de tratament pentru cancer? Ce ne spune „răspunderea maximă” despre cât anume am putea pierde dacă noi sau alţii sunt grav răniţi într-un accident? Apoi, este produsul acela minunat de asigurare denumit anuitate, care se presupune că te ajută să nu rămâi fără bani dacă trăieşti până la o sută de ani. Teoretic, a cumpăra o anuitate înseamnă că vei h* plătit sub forma unui salariu fix pe viaţă (în esenţă, sistemul de asigurări sociale e un fel de sistem de anuitate). În principiu, anuităţile sunt foarte utile, dar, din nefericire, e greu de calculat cât anume ne vor ajuta. Mai rău, cei care le vând sunt echivalentul pentru industria asigurărilor al samsarilor şmecheri de maşini la mâna a doua. (Deşi sunt sigur că sunt şi excepţii, eu nu le-am întâlnit.) Ei se folosesc de faptul că e complicat pentru noi să determinăm valoarea reală a anuităţilor, pentru a-i jupui pe clienţi. Rezultatul e că majoritatea anuităţilor sunt o înşelătorie şi

această piaţă foarte importantă nu funcţionează bine deloc.

Atunci cum putem face pieţele să fie mai funcţionale şi mai eficiente? Iată un exemplu de credite sociale: să spunem că aveţi nevoie să agonisiţi bani pentru o maşină. Multe companii au pus la punct servicii de credit social care permit familiilor şi prietenilor să se împrumute unii de la alţii, ceea ce scoate din ecuaţie intermediarii (băncile), reduce riscul neplăţii şi oferă dobânzi mai bune atât creditorului, cât şi debitorului. Companiile care administrează aceste credite nu-şi asumă niciun risc şi se ocupă discret de logistica împrumutului. Toată lumea, mai puţin băncile, are de câştigat.

Concluzia e următoarea: chiar şi atunci când pieţele nu lucrează în favoarea noastră, nu suntem complet neajutoraţi. Putem încerca să rezolvăm o problemă dându-ne seama ce anume nu ne oferă o piaţă din ceea ce aşteptăm de la ea şi luând măsuri de a suplini neajunsurile (crearea unui mediu pentru întâlniri virtuale, împrumutând bani rudelor etc.) Putem rezolva problema, de asemenea, într-

un mod mai general, creând noi înşine produse concepute cu grija de a veni în întâmpinarea nevoilor reale ale unor potenţiali clienţi. Din păcate, dar şi din fericire, oportunităţile pentru astfel de produse şi servicii îmbunătăţite sunt peste tot.

Despre empatie şi emoţie

De ce răspundem cuiva care are nevoie de ajutor, dar nu tuturor

Puţini americani născuţi înainte de 1987 ar putea uita povestea „Micuţei Jessica”. Jessica Meclure era o fetiţă de 18 luni din Midland, Texas, care se juca în grădina mătuşii sale când a căzut într-un puţ abandonat, la aproape şapte metri adâncime. A stat prinsă în gaura întunecată de sub pământ 58 de ore şi jumătate, dar acoperirea mediei obsesive a făcut să pară ca şi când chinul ar fi durat săptămâni întregi. Emoţia i-a unit pe oameni. Sondori transformaţi în salvatori, vecini şi reporteri au urmărit neîntrerupt ce se întâmpla la

Midland, ca şi telespectatori din lumea întreagă. Toată lumea urmărea pas cu pas

progresul eforturilor de salvare. A fost o profundă consternare când salvatorii au descoperit că piciorul drept al Jessicăi era prins între pietre. A fost o bucurie unanimă când salvatorii au anunţat că ea a îngânat cântecul de leagăn cu Humpty-Dumpty care i-a fost cântat printr-o portavoce introdusă în puţ (o idee interesantă, având în vedere împrejurările). În fine, a fost o uşurare colectivă înso ţită de lacrimi când fetiţa a fost scoasă în sfârşit prin puţul paralel săpat cu trudă.

După operaţiunea de salvare, familia Meclure a primit donaţii pentru Jessica de peste 700.000 de dolari. Revistele *Variety* şi *People* au scris articole captivante despre ea. Scott Shaw, de la ziarul *Odessa American,* a câştigat Premiul Pulitzer în 1988 pentru fotografia copilului în scutece, în braţele unuia dintre salvatori. S-a turnat un film TV intitulat *Copilul tuturor: Salvarea Jessicăi Meclure,* cu Beau Bridges şi Patty Duke, iar compozitorii Bobby George Dynes şi Jeff Roach i-au imortalizat numele în balade.

Desigur, Jessica şi părinţii ei au suferit foarte mult. Dar de ce, la urma urmei, Jessica a avut

parte de mai multă atenţie la CNN decât genocidul din 1994 din Rwanda, în care 800.000 de oameni – inclusiv mulţi copii mici – au fost ucişi cu brutalitate într-o sută de zile? Şi de ce inimile noastre au fost mai aproape de fetiţa din Texas decât de victimele masacrelor şi ale foametei din Darfur, Zimbabwe şi Congo? Ca să extindem un pic întrebarea, de ce sărim de pe scaun şi scriem cecuri ca să ajutăm pe cineva, dar adesea nu simţim impulsul nestăvilit de a reacţiona în faţa altor tragedii, care de fapt sunt mult mai atroce şi implică mult mai mulţi oameni?

E un subiect complex şi care i-a descurajat din vremuri imemoriale pe filosofi, gânditori religioşi, scriitori şi cercetători din ştiinţele sociale. Multe forţe contribuie la o apatie generală faţă de marile tragedii. Printre ele, lipsa informaţiei în privinţa evenimentului în desfăşurare, rasismul şi faptul I, i suferinţele cuiva de la celălalt capăt al lumii nu se înregistrează cu atâta promptitudine ca acelea ale vecinilor noştri, de pildă. Un alt factor important, se pare, are de-a face cu însăşi amploarea tragediei – un concept

exprimat de nimeni Bitul decât de Iosif Stalin, când a spus „Moartea unui om este 111 ragedie, dar moartea unui milion de oameni e statistică”. I o antipodul lui Stalin, Maica Tereza a dat glas aceluiaşi

Sentiment atunci când a spus „Dacă mă uit la mase, n-o să acţionez. Dacă mă uit la un singur om, o voi face”. Dacă Stalin şi Maica Tereza nu doar că au fost de acord (deşi din motive extrem de diferite), dar au şi avut dreptate în această privinţă, înseamnă că, deşi ne putem dovedi extrem de sensibili la suferinţa unui individ, suntem în general (şi neliniştitor) apatici la suferinţa grupurilor.

Nu cumva ne pasă mai puţin de o tragedie pe măsură ce numărul celor afectaţi creşte? Este o idee deprimantă, şi vă avertizez că, în cele ce urmează, nu veţi avea o lectură veselă – dar, aşa cum se întâmplă cu multe alte probleme umane, e important să înţelegem ceea ce ne ghidează în realitate comportamentul.

Efectul victimei identificabile

Ca să înţelegem mai bine de ce răspundem

mai prompt la suferinţa individuală decât la cea colectivă, permiteţi-mi să vă prezint un experiment organizat de Deborah Small (profesor la Universitatea Pennsylvania), George Loewenstein şi Paul Slovic (fondator şi preşedinte al Decision Research). Deb, George şi Paul le-au oferit participanţilor câte 5 dolari ca să completeze nişte chestionare. Când participanţii au primit banii, li s-au dat informaţii despre o problemă legată de penuria de hrană şi au fost întrebaţi cât din cei 5 dolari ar fi dispuşi să doneze pentru combaterea crizei.

După cum poate aţi ghicit, informaţiile despre penuria de hrană le-au fost prezentate în moduri diferite. Un grup, cel inclus în scenariul statistic, a citit următoarele:

„Penuria de alimente din Malawi afectează peste 3 milioane de copii. În Zambia, seceta severă a determinat o scădere cu 42%

A producţiei de porumb faţă de anul 2000. Ca urmare, un număr estimat de 3 milioane de locuitori se confruntă cu foametea. Patru milioane de angolezi – o treime din populaţie – au fost

forţaţi să-ţi părăsească gospodăriile. Peste 11 milioane de locuitori din Etiopia au nevoie imediată de asistenţă alimentară”.

Participanţilor li s-a oferit ocazia să doneze o parte din cei 5 dolari abia câştigaţi unei organizaţii caritabile care oferea asistenţă alimentară. Înainte de a citi mai departe, întrebaţi-vă: „Dacă aş fi în locul unui participant la experiment, cât aş dona, dacă aş dona ceva?”

Al doilea grup, inclus în scenariul identificabil, după cum a fost numit, a primit informaţii despre Rokia, o fetiţă de şapte ani din Mali aflată într-o sărăcie cruntă, în pericol de a muri de foame. Participanţi s-au uitat la fotografia ei şi au citit următoarea declaraţie (care sună ca şi cum ar fi venit direct dintr-un apel primit pe e-mail):

„Viaţa ei s-ar schimba în bine ca efect al donaţiei dumneavoastră. Cu sprijinul dumneavoastră şi al altor sponsori generoşi, Save the Children va lucra cu familia Rokiei şi cu alţi membri ai comunităţii, pentru ca ea să primească hrană, să-i fie oferită o educaţie, precum şi

îngrijire medicală de bază şi educaţie igienică”.

La fel ca şi în scenariul statistic, participanţii la scenariul identificabil au avut ocazia de a dona o parte sau toţi cei **5** dolari proaspăt câştigaţi. Din nou, întrebaţi-vă cât aţi dona dacă aţi cunoaşte povestea Rokiei. Aţi da mai mult din banii voştri ca s-o ajutaţi pe Rokia sau pentru cauza mai generală**.** **I** luptei contra foametei din Africa?

Dacă aţi semăna cu participanţii din cadrul experimentului, înseamnă că aţi fi dat de două ori mai mulţi bani pentru Rokia decât pentru combaterea foametei în general (în scenariul statistic, donaţia medie a reprezentat 23% din câştigul participanţilor; în cel identificabil, media a fost mai mult decât dublă – 48%). Aceasta este esenţa a ceea ce ştiinţele sociale numesc „efectul victimei identificabile”: odată ce avem un chip, o poză şi detalii despre o persoană, ne pasă de ea, iar acţiunile noastre – şi banii – vin în consecinţă. Dar, când informaţia nu este personalizată, nu simţim la fel de multă empatie şi, prin urmare, nu acţionăm.

Efectul victimei identificabile n-a scăpat atenţiei multor organizaţii caritabile, între care Save the Children, March of Dimes, Children International, Humane Society şi altor câteva sute. Ele ştiu că ne pot deschide portofelul dacă ne trezesc empatia şi că mostrele de suferinţă individuală sunt unul dintre cele mai bune moduri de a ne înflăcăra emoţiile (exemple individuale» emoţii portofel).

DUPĂ PĂREREA MEA, Societatea Americană împotriva Cancerului (ACS) face o treabă grozavă aplicând psihologia de bază a efectului victimei identificabile. ACS înţelege nu numai importanţa emoţiilor, dar ştie şi cum anume să le mobilizeze. Cum face asta? Pe de o parte, însuşi cuvântul „cancer” creează o imagine emoţională mai puternică decât o denumire mai ştiinţifică, precum „celule transformate anormal”. ACS foloseşte cu succes şi alt instrument retoric, referindu-se la oricine care a suferit vreodată de cancer ca la un „supravieţuitor”, indiferent de severitatea cazului (chiar şi dacă e mai probabil ca o persoană să moară de bătrâneţe cu mult înainte de a fi răpusă

de cancer).

Un cuvânt încărcat emoţional ca „supravieţuitor” dă o greutate în plus cauzei. Nu folosim acest cuvânt în relaţie cu astmul sau cu osteoporoza. Dacă Fundaţia

Naţională a Rinichiului, de exemplu, ar începe să-i numească pe toţi cei care au avut un blocaj renal „supravieţuitori ai blocajului renal”, oare nu am dona mai mulţi bani ca să combatem această afecţiune atât de periculoasă?

Mai mult, a acorda titlul de „supravieţuitor” oricărei persoane care a suferit de cancer face posibil ca ACS să creeze o reţea vastă şi foarte implicată de oameni care au un interes personal profund legat de cauză şi care pot crea legături mai personale cu cei care nu au avut de-a face cu această maladie. Prin numeroasele maratoane sponsorizate şi evenimente caritabile ale ACS, oameni care, altminteri, n-ar avea legătură directă cu cauza ajung să doneze bani – nu neapărat pentru că sunt interesaţi de cercetarea şi prevenirea cancerului, ci pentru că au ajuns să cunoască un supravieţuitor al cancerului.

Preocuparea lor pentru acea persoană îi motivează să-şi ofere timpul şi banii pentru ACS.

Apropierea, intensitatea şi efectul „picăturii într-un ocean”

Experimentul şi poveştile de mai sus demonstrează că suntem dispuşi să alocăm bani, timp şi efort ca să ajutăm victime identificabile, dar nu acţionăm când suntem confruntaţi cu victime statistice (de pildă, sute de mii de rwandezi). Dar care sunt explicaţiile acestui model comportamental? Aşa cum se întâmplă în cazul multor probleme sociale complexe, şi aici acţionează multiple forţe psihologice. Dar, înainte de a le discuta în detaliu, să încercăm următorul experiment mental*:

„Acest experiment mental este bazat pe unul dintre exemplele date de Peter Sânger în *Famine, Affluence, and Morality* (1972). Recenta sa carte *The Life You Can Save* dezvoltă mai ileparte acest argument.

Imaginează-ţi că eşti în Cambridge, Massachusetts, la un interviu de angajare pentru slujba visată. Mai ai o oră până la interviu, aşa că te hotărăşti să mergi pe jos de la hotel până la locul întâlnirii, ca să vezi câte ceva din oraş şi să-ţi

limpezeşti gândurile. Pe când traversezi un pod peste Charles River, auzi nişte strigăte dedesubt. La câţiva metri în amonte vezi o fetiţă care pare să se înece – cere ajutor şi gâfâie încercând să tragă aer în piept. Porţi un costum nou-nouţ şi accesorii elegante, care te-au costat o sumă frumuşică – să zicem, o mie de dolari. Eşti un înotător bun, dar n-ai timp să-ţi dai jos nici măcar o singură piesă, dacă vrei s-o salvezi. Ce faci? E posibil să nu te gândeşti prea mult; sari, pur şi simplu, ca s-o salvezi, distrugându-ţi noul costum şi ratând interviul de angajare. Decizia de a sări e, cu siguranţă, o dovadă a faptului că eşti un om bun şi minunat, dar poate, de asemenea, să fie cauzată, parţial, şi de următorii trei factori psihologici*.

În primul rând, faptul că erai în preajma victimei – un factor pe care psihologii îl numesc apropiere. Aceasta nu se referă doar la proximitatea fizică, ci şi la un sentiment al relaţiei – suntem aproape de rude, de grupul social şi de oamenii cu care avem lucruri în comun. Fireşte (şi din fericire), cele mai multe dintre tragediile lumii nu se petrec aproape de noi în termenii

proximităţii fizice sau psihologice. Nu cunoaştem personal majoritatea oamenilor care suferă, astfel încât ne e greu să fim empatici cu durerea lor aşa cum suntem în cazul unei rude, al unui prieten sau al unui vecin aflat în necaz. Efectul de apropiere e aşa de puternic, încât suntem mai dispuşi să ajutăm cu bani un vecin care şi-a pierdut o slujbă bine plătită, decât o persoană fără adăpost, mult mai nevoiaşă, care stă în oraşul vecin. Şi vom fi şi mai puţin dispuşi să dăm bani pentru a ajuta pe cineva a cărui casă a fost distrusă de un cutremur la 3.000 de kilometri depărtare.

Al doilea factor este ceea ce numim intensitate. Dacă vă spun că m-am tăiat, n-aveţi o imagine completă şi nu-mi prea împărtăşiţi durerea. Dar dacă descriu în detaliu cum m-am tăiat, cu lacrimi în glas, şi vă spun cât de adâncă e rana, cât de mult mă doare pielea sfâşiată şi cât de mult sânge pierd, căpătaţi o imagine mai intensă şi veţi empa. Tiza cu mine mai mult. La fel, când vedeţi că o persoană se îneacă şi îi auziţi strigătele, zbătându-se în apa rece, simţiţi impulsul de a acţiona imediat.

Opusul intensităţii e vagul. Dacă vi se spune că cineva se îneacă, dar nu vedeţi persoana şi nu-i auziţi strigătele, maşinăria emoţională nu se pune în mişcare. Vagul e ca atunci când priviţi o fotografie a Pământului din spaţiu: vedeţi forma continentelor, albastrul oceanelor şi marile lanţuri muntoase, dar nu şi detaliile blocajelor din trafic, poluarea, criminalitatea şi războaiele. De foarte departe, totul arată paşnic şi drăguţ; nu simţim nevoia să schimbăm nimic.

Al treilea factor este ceea ce psihologii numesc efectul „picăturii într-un ocean”, care are de-a face cu credinţa voastră în capacitatea de a vă oferi tot sprijinul victimelor unei tragedii. Să ne gândim la o ţară în curs de dezvoltare unde mulţi oameni mor din cauza apei contaminate. Tot ce putem face mai mult e să mergem acolo noi înşine şi să ajutăm la construcţia unui sistem sănătos de canalizare şi de puţuri. Dar chiar şi acest nivel intens de implicare personală va salva doar o mână de oameni, lăsând alte milioane în nevoie disperată. În faţa acestor necesităţi uriaşe şi dat fiind

— Deşi descriu aceşti trei factori (apropiere, intensitate şi efectul „picăturii într-un ocean”) în mod separat, în viaţa reală ei funcţionează adesea concomitent şi nu cântotdeauna limpede care anume este forţa dominantă.

Că nu putem rezolva personal decât o mică parte, putem fi tentaţi să nu mai reacţionăm în niciun fel din punct de vedere emoţional, şi să spunem „La ce bun?” *.

PENTRU A ÎNŢELEGE cum ar putea aceşti factori să vă influenţeze comportamentul, gândiţi-vă la următoarele întrebări: dacă fetiţa care se îneca ar trăi într-o ţară îndepărtată lovită de tsunami şi aţi putea, cu o cheltuială modestă (mult mai puţin decât cei o mie de dolari cât v-a costat costumul) s-o ajutaţi să scape, aţi face-o? Aţi fi la fel de dispuşi să „săriţi” cu bani? Dar dacă situaţia ar implica un pericol mai puţin intens şi imediat la adresa vieţii ei? De exemplu, să spunem că e în pericol să se îmbolnăvească de malarie. Ar fi la fel de puternic impulsul de a o ajuta? Dar dacă ar fi

mulţi, mulţi copii ca ea în pericol să se îmbolnăvească de diaree sau de HIV/SIDA (şi chiar sunt)? V-ar descuraja neputinţa de a rezolva complet situaţia? Ce s-ar întâmpla cu motivaţia voastră. De a ajuta?

Dacă aş fi un parior, aş miza pe faptul că dorinţa de a salva o mulţime de copii care se îmbolnăvesc lent de o anumită boală într-o ţară îndepărtată nu e la fel de mare în comparaţie cu impulsul de a ajuta o rudă, un prieten sau vecin care se stinge de cancer. (Ca să nu credeţi că arăt cu degetul, trebuie să ştiţi că şi eu mă comport exact la fel.) Nu înseamnă că n-aveţi inimă, ci doar că sunteţi oameni – şi când o tragedie e îndepărtată, amplă şi implică mulţi oameni, o percepem dintr-o perspectivă mai detaşată, mai puţin emoţională. Când nu putem vedea micile detalii, suferinţa e mai puţin intensă, mai puţin emoţională şi nu simţim imboldul reacţiei.

DACĂ STĂM să ne gândim, milioane de oameni din toată lumea „se îneacă” zilnic din cauza foametei, războaielor şi bolilor. Şi, deşi am putea face multe cu costuri relativ mici, graţie

combinaţiei dintre apropiere, intensitate şi efectul „picăturii într-un ocean”, majoritatea dintre noi nu fac prea mult ca să ajute.

Thomas Schelling, laureat Nobel pentru Economie, a făcut o treabă bună descriind diferenţa dintre viaţa individuală şi viaţa statistică, atunci când a scris:

„Anunţaţi că o fetiţă de 6 ani, cu păr castaniu, are nevoie de mii de dolari pentru o operaţie care să-i prelungească viaţa, înainte de Crăciun, şi oficiul poştal se va prăbuşi sub sacii de monede destinaţi salvării ei. Dar anunţaţi că fără un impozit pe consum, facilităţile spitaliceşti din Massachusetts se vor deteriora şi că va avea loc o creştere a numărului de decese care puteau fi prevenite – nu mulţi vor vărsa o lacrimă sau vor fi dispuşi să-şi deschidă punga”.

Cum ajunge gândirea raţională să blocheze empatia

Tot acest apel la emoţii ridică o întrebare: şi dacă am putea să-i facem pe oameni mai raţionali, asemenea domnului Spock din *Star Trek?* Spock, în fond, a fost mai realist decât noi toţi: fiind

deopotrivă raţional şi înţelept, şi-a dat seama că «el mai bine e să ajuţi cât mai mulţi oameni şi să iei măsuri 11 irect proporţionale cu adevăratele dimensiuni ale problemei. (tare o abordare mai obiectivă ne-ar determina să donăm mai

— Nu înseamnă că nu există o mulţime de oameni minunaţi care donează bani şi care-şi oferă voluntar serviciile ca să ajute persoane necunoscute aflate pe cealaltă parte a planetei, ci doar că tendinţa de a acţiona depinde de apropiere, de intensitate şi de efectul „picătu într-un ocean”.

262

Iraţionalitatea benefică Despre empatie şi emoţie Despre empatie şi emoţie **Iraţionalitatea benefică 263**

Mult ca să luptăm cu foametea la nivel global decât s-o ajutăm pe micuţa Rokia?

Ca să testeze ce s-ar întâmpla dacă oamenii ar gândi într-o manieră mai raţională şi mai calculată, Deb, George şi Paul au conceput încă un experiment interesant. La începutul

experimentului, ei au cerut unora dintre participanţi să răspundă la următoarea întrebare: „Dacă o companie cumpără 15 computere cu 1.200 de dolari bucata, atunci, după calculele voastre, cât a plătit compania în total?”. Nu era o întrebare complexă din punct de vedere matematic; scopul ei era să-i „amorseze” pe participanţi (termen general folosit de psihologi pentru punerea oamenilor într-o situaţie mentală particulară şi temporară), astfel încât ei să gândească într-un mod mai aplicat. Celorlalţi participanţi li s-a pus o întrebare care să le amorseze emoţiile: „Când auziţi numele lui George W. Bush, ce simţiţi? Vă rog să folosiţi un singur cuvânt care să descrie sentimentul predominant”.

După ce au răspuns la aceste întrebări pregătitoare, li s-au dat informaţii fie despre Rokia ca persoană fizică (scenariul identificabil), fie despre problema generală a penuriei de alimente din Africa (scenariul statistic). Apoi au fost întrebaţi câţi bani ar dona pentru cauzele respective. Rezultatele au arătat că aceia care au fost amorsaţi să încerce emoţii au dat mult mai

mulţi bani pentru Rokia decât pentru combaterea foametei ca problemă generală (la fel ca în experimentul fără nicio amorsa). Similitudinea rezultatelor între situaţia cu amorsa la emoţii şi cea fără nicio amorsa sugerează că şi atunci când amorsarea emoţională nu a avut loc, participanţii au acţionat în virtutea sentimentelor lor de compasiune când au luat decizia să doneze (ceea ce explică de ce adăugarea unei amorse emoţionale n-a schimbat nimic – făcea deja parte din procesul de decizie).

Dar participanţii amorsaţi în vederea unei stări de spirit calculate, gen Spock? V-aţi putea aştepta ca gândirea mai aplicată să-i facă să „compenseze” predispoziţia emoţională pentru cazul Rokiei şi să doneze mai mult pentru a ajuta un număr mai mare de oameni. Din nefericire, cei care au gândit într-un mod mai calculat au fost la fel de zgârciţi în faţa ambelor situaţii, oferind o sumă mică fiecărei cauze. Cu alte cuvinte, faptul că au fost puşi în postura de a gândi ca domnul Spock a diminuat apelul la compasiune şi i-a făcut mai puţin amatori să doneze bani oricărei cauze, fie că

era vorba de Rokia, fie de problema generală a foametei. (Dintr-un punct de vedere raţional, desigur, e perfect îndreptăţit să fie aşa. În fond, o persoană perfect raţională n-ar cheltui un cent pentru ceva sau cineva care nu i-ar aduce un profit palpabil.)

AM CONSIDERAT ACESTE REZULTATE foarte deprimante, dar asta încă nu era tot. Experimentul original realizat de Deb, George şi Paul asupra efectului victimei identificabile – cel în care participanţii au dat de două ori mai mulţi bani ca s-o ajute pe Rokia decât ca să combată foametea în general – a avut şi un al treilea scenariu. În cadrul lui, participanţii au primit simultan informaţiile particulare despre Rokia şi pe cele statistice despre problema foametei (fără amorsare).

Încercaţi acum să ghiciţi cât au donat participanţii. Cât credeţi că au donat când au aflat în acelaşi timp şi despre Rokia, şi despre problema generală a penuriei de alimente? Au dat aceeaşi sumă importantă ca atunci când au aflat numai despre Rokia? Sau au oferit aceeaşi sumă modestă

ca atunci când problema le-a fost prezentată în termeni statistici? Sau undeva pe la mijloc? Dat fiind tonul deprimant al acestui capitol, probabil ghiciţi modelul rezultatelor. În acest scenariu mixt, participanţii au donat 29% din câştiguri – puţin mai

Mult decât cele 23 de procente donate de participanţi în cadrul scenariului statistic, dar mult mai puţin decât cele 48 de procente donate în scenariul identificabil. Pe scurt, s-a dovedit că e foarte greu pentru participanţi să se gândească la calcule, informaţii statistice şi cifre, şi în acelaşi timp să încerce emoţii. Coroborarea acestor rezultate ne spune o poveste tristă. Dacă ne preocupă câteva persoane, acţionăm, când sunt implicaţi mai mulţi indivizi, nu. Un calcul la rece nu ne face mai preocupaţi de problemele generale; dimpotrivă, ne suprimă compasiunea. Prin urmare, deşi mai multă gândire raţională pare un sfat bun pentru îmbunătăţirea deciziilor, gândirea în stilul domnului Spock ne face mai puţin altruişti şi sensibili. După cum a formulat-o Albert Szent-Gyorgi, celebrul medic şi cercetător, „sunt adânc

mişcat dacă văd un om suferind şi mi-aş risca viaţa pentru el. Apoi discut cu detaşare despre posibilitatea raderii de pe suprafaţa pământului a marilor noastre oraşe – o sută de milioane de morţi. Nu sunt în stare să înmulţesc suferinţa unui om cu o sută de milioane”.

Unde ar trebui să se ducă banii?

Aceste experimente par să sugereze că direcţia ideală de acţiune e să gândim mai puţin şi să ne folosim numai sentimentele drept călăuză atunci când luăm decizii pentru ajutorarea celorlalţi. Din păcate, viaţa nu e aşa de simplă. Deşi, uneori, nu sărim în ajutor atunci când putem, alteori acţionăm în numele suferinţei atunci când e iraţional (sau măcar inoportun) s-o facem.

De exemplu, cu câţiva ani în urmă, o căţeluşă terrier albă în vârstă de doi ani, pe nume Forgea, a petrecut trei săptămâni singură pe un petrolier aflat în derivă în Pacific, după ce echipajul a abandonat nava. Sunt sigur că Forgea era adorabilă şi că nu merita să moară, dar ne putem întreba dacă, în ordinea generală a lucrurilor,

salvarea vieţii ei merita o misiune de salvare de 25 de zile care a presupus cheltuirea a 48.000 de dolari din banii contribuabililor – o sumă care ar fi putut fi folosită pentru salvarea unor oameni aflaţi în nevoie. În aceeaşi ordine de idei, avem dezastrul scurgerilor de petrol provocate de naufragiul vasului Exxon Valdez. Suma estimată pentru curăţarea de petrol şi îngrijirea unei singure păsări a fost de circa 32.000 de dolari, iar pentru fiecare focă de circa 80.000 de dolari.171819 Desigur, e dureros să vezi suferind un câine, o pasăre sau o focă. Dar are sens să cheltuieşti atât de mult pentru un animal, consumând astfel resurse utile unor scopuri precum vaccinarea, educaţia şi asistenţa medicală? Doar pentru că ne emoţionează mai mult cazurile spectaculoase ale suferinţei nu înseamnă că această tendinţă ne ajută întotdeauna să luăm decizii mai bune – chiar şi atunci când vrem să oferim ajutor.

Să ne gândim din nou la Societatea Americană împotriva Cancerului. Nu am nimic împotriva lucrurilor bune făcute de ACS, iar dacă ar fi o companie, aş felicita-o pentru creativitate,

pentru înţelegerea naturii umane şi pentru succes. Dar în lumea organizaţiilor nonprofit există o anume ostilitate faţă de ACS pentru „succesul deplin” cu care a captat sprijinul entuziast al publicului, lăsând fără susţinători cauze la fel de importante. (ACS are atâta succes, încât există câteva eforturi organizate de a interzice donaţiile către cea care e numită „cea mai bogată organizaţie nonprofit din lume”.20) într-un fel, dacă oamenii care fac donaţii către ACS nu sprijină La fel de mult şi organizaţiilor caritabile ce susţin alte cauze, acestea din urmă devin victime ale succesului ACS.

Inadecvare între bani şi necesităţi: Populaţia (în milioane) afectată de diferite tragedii şi suma de bani (în milioane de dolari) alocată pentru a combate efectele acestora.

Tsunami-ul din Asia Tuberculoza

SIDA

— T \A

20 40 60 V Zi

Z **4 6 T 20 40 60 T 200 400**

Populaţie afectată (mii.)

CA SĂ PRIVIM în termeni mai generali problema alocării inadecvate a resurselor, să luăm graficul de mai sus.21 El relevă sumele de bani donate pentru a ajuta victimele mai multor tragedii (uraganul Katrina, atacurile teroriste de la 11 septembrie 2001, tsunami-ul din Asia, tuberculoza, SIDA şi malaria) şi numărul de oameni afectaţi în mod direct de aceste tragedii.

Graficul arată limpede că, în toate aceste cazuri, pe măsură ce numărul celor afectaţi creşte, suma de bani donată scade. Vedem şi că au fost alocaţi mai mulţi bani ptântru evenimentele de pe teritoriul SUA (uraganul Katrina şi atacurile teroriste de la 11 septembrie) decât pentru cele care au lovit alte părţi ale lumii, ca tsunami-ul din 2004. Poate şi mai neliniştitor, vedem că prevenirea unor boli ca tuberculoza, SIDA şi malaria a avut parte de finanţare foarte redusă, raportat la amploarea acestor probleme. Asta se întâmplă probabil din cauza faptului că prevenţia este orientată către salvarea oamenilor care nu s-au îmbolnăvit încă. A salva oameni ipotetici de boli

care pot lovi în viitor e un scop prea abstract şi îndepărtat pentru ca emoţiile noastre să se mobilizeze şi să ne motiveze să deschidem punga.

Să ne gândim la o altă mare problemă: emisiile de dioxid de carbon şi încălzirea globală. Indiferent de convingerile fiecăruia în privinţa acestei chestiuni, e genul de problemă care atrage foarte greu implicarea oamenilor. De fapt, dacă încercăm să găsim un exemplu prin excelenţă de problemă care să inspire indiferenţa generală, acesta ar fi. În primul rând, efectele schimbărilor climatice nu sunt încă iminente pentru cei din lumea occidentală: creşterea nivelului mărilor şi poluarea i-ar putea afecta pe locuitorii din Bangladesh, dar nu şi pe cei din inima Americii sau a Europei. În al doilea rând, problema nu doar că nu e impresionantă, dar nici măcar observabilă – în general, nu putem vedea emisiile de dioxid de carbon din jurul nostru sau să simţim că temperatura se schimbă (cu excepţia, probabil, a celor care tuşesc din cauza smogului din Los Angeles). În al treilea rând, schimbările relativ lente, lipsite de dramatism, cauzate de încălzirea

globală, fac să ne fie greu să vedem ori să simţim problema. În al patrulea rând, orice consecinţă negativă a schimbărilor climatice nu e de natură imediată; ea va bate la uşa celor mai mulţi dintre noi într-un viitor foarte îndepărtat (sau, aşa cum cred scepticii încălzirii globale, niciodată). Toate aceste motive explică de ce Ai Gore, în cartea sa *Un adevăr incomod,* s-a bazat atât de mult pe imagini cu urşi polari care se îneacă şi

Uraganul Katrina, 11 septembrie 2001 4 3

— 3

n

T 2

1

M2

R 1

U 1

5

Malaria

Pe alte reprezentări tulburătoare; ele au fost

modul lui de a ne capta emoţiile.

Bineînţeles, încălzirea globală e un caz emblematic pentru efectul picăturii în ocean. Putem conduce maşina mai puţin şi să schimbăm toate vechile becuri cu unele economice, dar orice măsură luată de oricare dintre noi e, de departe, prea măruntă ca să aibă o influenţă semnificativă asupra problemei – chiar dacă ne dăm seama că un număr mare de oameni care fac schimbări mici poate avea un impact substanţial. Cu toate aceste forţe psihologice care lucrează împotriva tendinţei noastre de a acţiona, e oare vreo surpriză că lumea noastră e plină de probleme grave, în plină evoluţie care, prin natura lor, nu ne trezesc emoţiile sau motivaţia?

Cum putem rezolva problema victimelor statistice?

Când îmi întreb studenţii ce cred ei că-i poate inspira pe oameni să se ridice din scaune şi să treacă la acţiune, să doneze, să protesteze, ei tind să răspundă că „mai multă informaţie” despre amploarea şi gravitatea unei situaţii e aproape sigur modul cel mai bun de a inspira reacţii. Dar

experimentele descrise mai sus arată că nu e aşa. Din păcate, intuiţiile noastre despre forţele care motivează comportamentul uman par să fie eronate. Dacă ar fi să urmăm sfatul studenţilor mei şi am descrie tragediile ca probleme vaste care afectează un număr mare de oameni, nimeni n-ar trece la acţiune, cel mai probabil. De fapt, am putea obţine chiar contrariul şi să blocăm reacţiile compătimitoare.

Aceasta ridică o întrebare importantă: dacă suntem sensibilizaţi doar de suferinţa personalizată şi dacă ne lasă indife renţi o criză care depăşeşte capacitatea noastră de a ne-o imagina, ce speranţă avem să ne mobilizăm (noi sau politicienii noştri) pentru rezolvarea unor probleme umanitare la scară largă? Evident, nu ne putem baza pe faptul că o să facem cu toţii ceea ce trebuie atunci când următorul dezastru va deveni inevitabil.

Ar fi drăguţ (îmi dau seama că nu e cuvântul potrivit aici) dacă următoarea catastrofă ar fi imediat însoţită de fotografii impresionante ale unor oameni suferind – poate un copil pe moarte

care poate fi salvat sau un urs polar care se îneacă. Dacă astfel de imagini ar fi disponibile, ne-ar stârni emoţiile şi ne-ar impulsiona să acţionăm. Dar prea adesea, imaginile dezastrelor apar cu întârziere (cum a fost cazul în Rwanda) sau descriu o suferinţă mai curând statistică decât individuală (gândiţi-vă, de pildă, la Darfur). Iar când aceste imagini evocatoare şi emoţionante apar, în sfârşit, pe scena publică, ar putea fi prea târziu pentru a mai face ceva. Ţinând cont de limitele umane de a soluţiona probleme importante cu care ne confruntăm, cum ne putem debarasa de sentimentele de disperare, de neputinţă şi apatie în faţa marilor nenorociri?

T ABORDARE POSIBILĂ e să urmăm sfatul dat dependenţilor: primul pas în depăşirea oricărei dependenţe e să recunoşti problema. Dacă realizăm că pura dimensiune a unei crize ne face să ne intereseze mai degrabă mai puţin decât mai mult, putem încerca să schimbăm modul în care abordăm problemele omenirii. De pildă, data viitoare când auziţi că un puternic cutremur a pus la pământ un oraş şi că mii de oameni**.111** murit,

încercaţi să vă gândiţi doar la cum ar fi dacă aţi Ijuta o persoană afectată – o fetiţă care visează să devină medic, un adolescent graţios cu un surâs larg şi cu talent la fotbal sau o bunică truditoare care se luptă din greu să crească copilul fiicei sale decedate. Dacă punem astfel problema.

Emoţiile noastre se activează, apoi vedem ce e de făcut. (Acesta este un motiv pentru care jurnalul Annei Frank e atât de mişcător – e portretul unei singure vieţi pierdute printre alte milioane.) Mai puteţi încerca să contracaraţi efectul picăturii într-un ocean, ajustând mental amplitudinea crizei, în loc să vă gândiţi la problema sărăciei în masă, gândiţi-vă, de exemplu, la aprovizionarea cu alimente a cinci oameni.

Putem încerca, de asemenea, să ne schimbăm modul de gândire, adoptând metoda care a făcut Societatea Americană împotriva Cancerului să aibă atâta succes în strângerea fondurilor. Predispoziţiile noastre emoţionale care favorizează evenimente apropiate, singulare şi impresionante ne pot activa şi într-un sens mai larg. Să luăm

sentimentul de apropiere la nivel psihologic, de pildă. Dacă cineva din familie se îmbolnăveşte de cancer său. De scleroză în plăci, acest fapt ne poate inspira să strângem bani pentru cercetare în domeniul bolii respective. Chiar şi o persoană pe care o admirăm şi pe care nu o cunoaştem personal poate genera un sentiment de apropiere. Spre exemplu, de când a fost diagnosticat cu boala Parkinson, în 1991, Michael J. Fox a făcut lobby pentru finanţarea cercetării în acest domeniu şi a contribuit la educarea publicului în privinţa acestei maladii. Cei cărora le-au plăcut filme precum *Legături de familie* sau *înapoi în viitor* asociază chipul lui cu această cauză, ajungând astfel să se implice şi ei. Când Michael J. Fox le cere donatorilor să susţină fundaţia lui, poate suna un pic egoist, dar, de fapt, e foarte eficient pentru strângerea de bani în folosul suferinzilor de Parkinson.

O ALTĂ ABORDARE este să creăm reguli care să ne ghideze comportamentul. Dacă nu ne putem baza pe faptul că inima ne va spune întotdeauna ce trebuie făcut, am putea beneficia

de pe urma unor reguli care să ne îndrume să procedăm corect, chiar dacă emoţiile nu ne sunt stimulate. În tradiţia evreiască există o asemenea „regulă” concepută să combată efectul picăturii într-un ocean. Potrivit *Talmudului,*
„oricine salvează o viaţă e considerat ca şi când ar fi salvat o lume întreagă”.22 Cu o asemenea îndrumare, evreii religioşi trebuie că depăşesc tendinţa naturală de a nu acţiona atunci când tot ce avem de făcut e să rezolvăm doar o mică parte a unei probleme. În plus, felul cum această regulă este definită („ca şi când ar fi salvat o lume întreagă”) face mai uşor de imaginat că, salvând chiar şi o singură persoană, putem să luăm parte la ceva enorm şi complet.

Această abordare a creării unor principii morale clare poate funcţiona şi în cazurile în care aplicăm principii umanitare clare. Să luăm din nou în considerare ceea ce s-a întâmplat în masacrul din Rwanda. ONU a reacţionat prea lent ca să-l stopeze, deşi iniţial pentru asta nu ar fi fost nevoie de o intervenţie de amploare. (Romeo Dallaire, generalul trimis de ONU în zonă, a cerut, de fapt,

5.000 de militari ca să oprească măcelul iminent, dar solicitarea i-a fost refuzată.) An după an, auzim de masacre şi genociduri din diferite părţi ale lumii, şi adesea ajutorul vine prea târziu. Dar să ne imaginăm că ONU ar adopta o lege care stipulează că, de fiecare dată când vieţile unui anumit număr de oameni sunt în pericol (după evaluarea unui lider care să cunoască situaţia, ca generalul Dallaire), va trimite imediat trupe de observaţie în zonă şi va convoca o reuniune a Consiliului de Securitate, cu misiunea de a adopta în termen de 48 de ore o decizie asupra urmă torilor paşi care trebuie urmaţi*. Printr-un astfel de angajament de acţiune rapidă, multe vieţi ar putea fi salvate.

— Ca multe alte organizaţii politice, TNU este anemică şi lipsită de curaj. Nu îmbunătăţeşte cu nimic lucrurile existenţa dreptului de veto al celor cinci membri ai Consiliului de Securitate.

La fel ar trebui să-şi considere misiunea guvernele şi organizaţiile nonprofit. Este mai uşor, din punct de vedere politic, pentru astfel de

organizaţii să sprijine cauze care interesează majoritatea populaţiei, dar, deseori, astfel de cauze sunt oricum sponsorizate. Cauzele care nu sunt atractive la nivel personal, social sau politic nu primesc de obicei investiţiile pe care le merită. Medicina preventivă este poate cel mai bun exemplu. A salva oameni care nu sunt încă bolnavi sau nici măcar născuţi nu e atât de provocator ca salvarea unui singur urs polar sau a unui copil orfan, pentru că suferinţa viitoare e intangibilă. Intervenind acolo unde emoţiile nu ne împing la acţiune, guvernele şi ONG-urile pot avea impact, remediind dezechilibrele în voinţa de a oferi ajutor şi, după cum ar fi de dorit, reducând sau eliminând unele dintre problemele noastre.

ÎN MAI MULTE SENSURI e foarte trist că singura modalitate eficientă de a-i face pe oameni să reacţioneze în faţa suferinţei este apelul la emoţii, şi nu evaluarea obiectivă a unor nevoi uriaşe. Partea bună e că, atunci când emoţiile noastre sunt trezite, putem fi extrem de săritori. De îndată ce ataşăm suferinţei un chip, suntem mult mai dornici să ajutăm şi mergem mult mai

departe decât s-ar aştepta economiştii din partea unor subiecţi raţionali şi egoişti, care caută maximizarea profitului. Având în vedere acest amestec de avantaje şi dezavantaje, ar trebui să realizăm că pur şi simplu nu suntem proiectaţi să ne afecteze evenimente foarte ample, petrecute la mare distanţă sau care implică mulţimi de oameni necunoscuţi. Înţelegând cum funcţionează predispoziţiile noastre compasionale şi că emoţiile noastre sunt capricioase poate am începe să luăm decizii mai responsabile şi să-i ajutam nu numai pe aceia care sunt captivi într-un puţ **care poate bloca, practic, orice decizie importantă a TNU. Dar, în principiu, Naţiunile Unite ar putea fi o forţă care să soluţioneze probleme importante chiar şi atunci când emoţia publică nu este incitată.**

Nu trebuie să dăm curs sentimentelor negative e bine sau nu, emoţiile noastre sunt trecătoare. Un blocaj în trafic poate să ne agaseze, un cadou să ne bucure, iar dacă ne lovim la picior o să înjurăm de mama focului, dar nu rămânem nici agasaţi, nici fericiţi, nici furioşi pentru multă

timp. Totuşi, manifestându-ne impulsiv ca reacţie la ceea ce simţim, putem ajunge să regretăm comportamentul multă vreme. Dacă trimitem şefului un e-mail furios, spunem ceva oribil cuiva drag sau ne cumpărăm ceva ce ştim că nu ne putem permite, riscăm să regretăm gestul de-ndată ce impulsul trece. (De aceea, înţelepciunea populară ne spune să lăsăm pe mâine, să numărăm până la zece sau să aşteptăm până ne calmăm, înainte de a lua o decizie.) După ce o emoţie – în special furia – a pus stăpânire pe noi, ne „trezim", ne dăm cu palma peste frunte şi ne întrebăm: „Ce-a fost în capul meu?". În acel moment de limpezire, reflecţie şi regret, adesea încercăm să ne consolăm cu ideea că măcar n-o să mai facem *asta* niciodată.

Dar putem cu adevărat să nu repetăm greşelile datorate impulsului de moment? IATĂ O POVESTE despre un moment în care şi eu mi-am pierdut cumpătul. În al doilea an ca asistent universitar la MIT, am predat un curs de luare a deciziilor. Cursul făcea parte din Programul de Design de Sisteme şi Management organizat în comun de Sloan School of Management şi School

of Engineering. Studenţii erau curioşi (în multe feluri) şi mi-a plăcut să ţin cursul. Dar, într-o zi, cam la jumătatea semestrului, şapte dintre ei au venit să discute cu mine despre un conflict legat de orar.

Studenţii aveau şi un curs de finanţe. Profesorul – o să-i spun Paul – a anulat câteva dintre cursurile regulate şi, în compensaţie, a programat câteva cursuri speciale de recuperare. Din nefericire, acestea se suprapuneau cu ultima jumătate din cursul meu de trei ore. Studenţii mi-au spus că l-au informat politicos pe Paul despre neconcordanţă, dar el le-a spus cu dispreţ să-şi reorganizeze priorităţile. În fond, le-ar fi zis el, un curs de finanţe era, în mod evident, mai important decât un curs obscur despre psihologia luării deciziilor.

M-am supărat, firește. Nu-l întâlnisem niciodată pe Paul, dar ştiam că era un profesor foarte distins şi fost decan al facultăţii. Dat fiind că mă aflam foarte jos în ierarhia profesorală, nu aveam prea multă marjă de acţiune şi nu ştiam ce să fac. Vrând să le fiu de folos studenţilor pe cât

posibil, am hotărât că puteau să plece de la cursul meu după prima oră şi jumătate, ca să ajungă la cursul de finanţe, şi că le voi preda în dimineaţa următoare partea de curs pe care o pierdeau.

În prima săptămână, cei şapte studenţi s-au ridicat şi au plecat la jumătatea cursului, aşa cum ne înţeleseserăm. Ne-am întâlnit în ziua următoare în biroul meu şi am recuperat materia. Nu-mi conveneau nici întreruperea cursului, nici munca în plus, dar ştiam că nu e vina studenţilor; ştiam şi că era vorba de un aranjament temporar. În a treia săptămână, **Efectele pe termen lung ale emoţiilor de scurtă durată**

Aspect important al felului în care funcţionează emoţiile. Desigur, aş fi putut să-l sun pe Paul de îndată ce conflictul asupra orarului a devenit o problemă şi să vorbesc cu el despre asta, dar n-am făcut-o. De ce? În parte, pentru că nu ştiam ce să fac într-o astfel de situaţie, dar şi pentru că nu-mi păsa chiar atât de mult. În afara momentelor când studenţii plecau de la cursul meu şi când veneau la birou în dimineaţa următoare

pentru un curs de recuperare, eram pe deplin adâncit în munca mea şi numi aminteam nici de Paul, nici de problema noastră cu orarul. Dar când mi-am văzut atunci studenţii plecând de la oră, mi-am amintit că trebuia să predau o oră în plus în ziua următoare; apoi, când i-am zărit la cursul lui Paul, totul s-a transformat într- o furtună. Am fost copleşit de emoţii şi am făcut ceva ce n-ar fi trebuit să fac. (Trebuie să mărturisesc, de asemenea, şi că adesea sunt prea încăpăţânat ca să-mi cer scuze.)

Emoţii şi DECIZII

În general, emoţiile par să dispară fără să lase urme. De exemplu, să zicem că cineva vă taie faţa maşinii pe drumul spre serviciu. Vă înfuriaţi, dar respiraţi adânc şi nu faceţi nimic. O clipă mai târziu, gândurile vi se întorc la drum, la muzica de la radio şi la restaurantul unde e posibil să mergeţi diseară. În astfel de cazuri, aveţi propria abordare generală în luarea deciziilor („decizii” în diagrama de mai jos), iar mânia de moment nu are niciun efect asupra mersului înainte al acestora („deciziile” – cu „d” mic – de o parte şi de alta

Decizii emoţii decizii (pe termen lung) diagramei semnifică efemeritatea emoţiilor şi stabilitatea strategiilor de luare a deciziilor.) Dar Eduardo Andrade (profesor la Universitatea California, Berkeley) şi cu mine ne-am întrebat dacă efectele emoţiilor ar putea totuşi să ne afecteze deciziile pe termen lung, la multă vreme după ce sentimentele iniţiale asociate cu călcatul pe bombeu, cu şoferul bădăran, cu profesorul incorect sau alte surse de enervare au dispărut. Logica noastră de bază a fost. Următoarea: imaginează-ţi că se întâmplă ceva care te face fericit şi generos – să zicem că echipa ta favorită câştigă Campionatul Mondial. În seara aceea iei cina acasă la soacră şi, binedispus, îi cumperi un buchet de flori. Peste o lună, emoţiile marii victorii s-au risipit, la fel şi banii din portofel. E momentul unei noi vizite la mama-soacră. Te gândeşti cum trebuie să se poarte un bun ginere. Chibzuieşti un pic şi-ţi aminteşti de minunatul gest prin care i-ai oferit flori data trecută, aşa că-l repeţi. Repeţi acest ritual de mai multe ori până când devine un obicei (şi, în general, nici nu avem de-a face cu un

prost obicei). Chiar dacă motivul care a stat la baza acţiunii iniţiale (entuziasmul după meci) nu mai există, îţi iei acţiunile din trecut drept reper pentru ceea ce ar trebui să faci de-acum înainte şi pentru ce fel de ginere vrei să fii (genul care îi cumpără soacrei flori). Astfel, efectele emoţiei iniţiale sfârşesc prin a influenţa un lung şir de decizii.

De ce se întâmplă aşa? La fel cum ne lăsăm influenţaţi de alţii atunci când ne alegem hainele sau alimentaţia, tot aşa ne uităm la noi înşine ca într-o oglindă retrovizoare. În fond, dacă suntem dispuşi să urmăm nişte persoane pe care nu le cunoaştem prea bine (un comportament pe care îl numim imitaţie sau efect de turmă), cu cât suntem mai înclinaţi să luăm ca punct de reper pe cineva căruia-i purtăm o mare

Admiraţie – noi înşine? Dacă ne vedem pe noi înşine că am luat o anumită decizie la un moment dat, presupunem imediat că ea trebuie să fi fost îndreptăţită (cum să fi fost altfel?), aşa că o repetăm. Numim acest tip de proces autoimi- taţie, fiindcă e asemănător felului cum îi urmăm pe ceilalţi, doar că în acest caz ne urmăm propriul

nostru comportament din trecut*.

ŞI ACUM SĂ VEDEM cum deciziile provocate de emoţie pot deveni materie primă pentru autoimitaţie. Imaginează-ţi că lucrezi pentru o firmă de consultanţă şi, între alte responsabilităţi, ai de condus şedinţa săptămânală cu personalul. În fiecare luni dimineaţă ceri fiecărui şef de proiect să descrie progresele făcute în ultima săptămâna, obiectivele pentru următoarea, şi aşa mai departe. Pe măsură ce fiecare echipă comunică întregului grup aceste informaţii, te gândeşti ce sinergii sunt posibile între echipe. Dar, pentru că şedinţa săptămânală e şi singura ocazie în care sunteţi cu toţii împreună, ea devine deseori şi un prilej de socializare şi de glume (sau orice trece drept aşa ceva printre consultanţi).

Într-o luni dimineaţa, soseşti la birou mai devreme cu o oră, aşa că te gândeşti să te ocupi de uriaşul maldăr de scrisori sosite în ultimul timp. Deschizi una şi constaţi că a trecut termenul până la care puteai să-ţi înscrii copilul la cursurile de olărit. Te superi pe tine însuţi şi, mai rău, îţi dai seama că soţia te va învinovăţi că ai fost uituc (şi

că nu va pierde prilejul s-o reamintească în cursul multor controverse viitoare). Toate astea îţi strică buna dispoziţie.

După câteva minute, încă enervat, te duci la şedinţă, unde toată lumea conversează veselă despre nimicuri. În împrejurări normale, nu ţi-ar păsa. De fapt, chiar crezi că un pic de pălăvrăgeală e bună pentru moralul echipei. Dar azi nu e o zi normală. Sub influenţa proastei dispoziţii, iei o DECIZIE. (Am scris cu majuscule ca să indic componenta emoţională.) în loc să deschizi şedinţa cu câteva plezanterii, începi prin a spune acru: „Vreau să discutăm despre cât de important este să devenim mai eficienţi şi să nu mai pierdem vremea. Timpul înseamnă bani”. Zâmbetele dispar pe parcursul acelui minut în care tu ţii o predică despre importanţa eficienţei. Apoi şedinţa trece la alte subiecte.

Când ajungi seara acasă, constaţi că soţia ta e, de fapt, foarte înţelegătoare. Nu te învinovăţeşte de nimic. Copiii şi-aşa au prea multe activităţi extraşcolare. Şi toată îngrijorarea ta de la-nceput s-a evaporat.

Dar, fără ca tu să ştii, DECIZIA de a nu mai risipi timpul rezervat şedinţelor a fixat un precedent pentru comportamentul tău viitor. Din moment ce tu (ca noi toţi) eşti un animal cu instinctul autoimitaţiei, priveşti la conduita ta trecută ca într-un ghid. Aşa că, la începutul următoarelor şedinţe opreşti conversaţiile, laşi deoparte aluziile amuzante şi treci direct la miezul problemei. Emoţia iniţială datorată faptului că ai ratat termenul de înscriere a trecut de mult, dar DECIZIA ta continuă să influenţeze tonul şi atmosfera şedinţelor, ca şi comportamentul tău ca manager pentru multă vreme.

ÎNTR-O LUME IDEALĂ, ar trebui să-ţi poţi reaminti starea emoţională în care erai atunci când ai DECIS să te porţi ca un netrebnic şi să-ţi dai seama că nu trebuie să continui în acest mod. Realitatea e că noi, oamenii, avem o memorie foarte scurtă a stărilor emoţionale din trecut (poate cineva să-şi

— Pentru alte feluri în care ne influenţează autoimitaţia, vezi capitolul 2 din *Iraţional în mod previzibil.*

Aducă aminte cum se simţea miercurea trecută la ora 15.30?), dar, în schimb, ne amintim *acţiunile.* Aşa încât continuăm să luăm aceleaşi decizii (chiar dacă sunt DECIZII). În esenţă, odată ce am ales să dăm curs emoţiilor, luăm DECIZII pe termen scurt care le pot modela pe cele pe termen lung:

Decizii» emoţii» DECIZII DECIZII

(pe termen scurt) (pe termen lung)

Eduardo şi cu mine am numit această idee cascada emoţională. Nu ştiu cum sunteţi voi, dar eu găsesc destul de înfricoşătoare ideea că DECIZIILE noastre pot rămâne prizonierele emoţiilor multă vreme după ce acestea din urmă au trecut. Una e să-ţi dai seama că multe decizii proaste au fost luate pe baza dispoziţiei de moment – alegeri pe care, în condiţii neutre, „raţionale", nu le-am fi făcut; dar cu totul altceva e să realizezi că aceste influenţe emoţionale pot continua să ne afecteze pentru mult, mult timp.

Jocul ultimatumului

Ca să verificăm ideea cascadei emoţionale, Eduardo şi cu mine a trebuit să facem trei lucruri.

Primul: fie să-i iritǎm pe oameni, fie să-i facem fericiţi. Acest bagaj emoţional temporar urma să pregătească terenul pentru a doua parte a experimentului, în care-i puneam pe participanţi să ia o decizie, aflaţi fiind sub imperiul acelei emoţii. Apoi aşteptam până când sentimentele lor se risipeau, îi puneam în situaţia de a lua alte decizii, şi măsurăm dacă emoţiile anterioare au avut vreo influenţă durabilă asupra acestor ultime alegeri.

I-am pus pe participanţi în situaţia de a lua decizii în cadrul unui scenariu experimental pe care economiştii îl numesc jocul ultimatumului. Acest joc presupune doi participanţi: un expeditor şi un primitor. În cele mai multe scenarii, cei doi jucători stau separat şi identităţile le sunt ascunse reciproc. Jocul începe când operatorul experimentului îi dă expeditorului o sumă de bani – să zicem 20 de dolari. Expeditorul decide apoi cum să împartă suma între el şi primitor. Orice împărţire e permisă: expeditorul poate oferi sume egale (10 şi 10 dolari) sau să păstreze mai mult pentru sine (12 şi 8 dolari). Dacă e într-o dispoziţie mai egoistă, poate să propună o împărţire foarte

inegală, de 18 cu 2 sau chiar 19 cu 1. Când expeditorul anunţă propunerea, primitorul poate s-o accepte sau s-o respingă. Dacă o acceptă, fiecare jucător capătă suma specificată; dacă o refuză, toţi banii se întorc la experimentator şi niciunul dintre jucători nu se alege cu nimic.

Înainte să descriu varianta noastră de joc al ultimatumului, să ne oprim un pic şi să ne gândim ce s-ar putea întâmpla dacă ambii jucători ar lua decizii perfect raţionale. Să ne imaginăm că operatorul i-a dat expeditorului 20 de dolari şi că tu eşti la primire. De dragul demonstraţiei, să zicem că servantul îţi oferă o împărţire de 19 la 1, aşa încât el va lua 19 dolari, iar tu un singur dolar. Ca fiinţă perfect raţională, te-ai putea gândi: „Ei şi? Un dolar e un dolar, iar din moment ce nu ştiu cine e celălalt jucător şi e puţin probabil să mă mai întâlnesc cu el, de ce să-mi bat capul doar ca să-i arăt eu? O să accept oferta, măcar mă aleg cu un dolar”. Asta e ceea ce ar trebui să faci conform principiului economiei raţionale – acceptă orice ofertă care îţi creşte avuţia.

Desigur, multe studii de economie

comportamentală au arătat că oamenii iau decizii pe baza unui simţ al corectitudinii

Şi ai dreptăţii. Oamenii se înfurie din cauza nedreptăţii şi, ca atare, preferă să piardă nişte bani doar ca să se răzbune pe persoana care le-a făcut o ofertă necinstită (vezi capitolul 5, „în apărarea răzbunării”). Pornind de la această constatare, cercetările care au implicat scanarea activităţii cerebrale au arătat că a primi o ofertă incorectă la jocul ultimatumului se asociază cu o activitate sporită în zona anterioară a cortexului insular – o parte din creier asociată cu experienţe emoţionale negative. Mai mult, indivizii cu activitate sporită în această zonă (reacţii emoţionale mai puternice) sunt mai predispuşi să respingă ofertele incorecte. Pentru că reacţia noastră la ofertele inechitabile este atât de elementară şi de previzibilă, în lumea reală a deciziilor iraţionale, expeditorii pot anticipa, mai mult sau mai puţin, cum ar putea percepe primitorii astfel de oferte (de pildă, cum aş reacţiona eu dacă mi-aţi propune o împărţire de 95

cu 5 dolari). La urma urmei, am avut parte cu toţii în trecut de experienţa unor oferte incorecte şi putem anticipa că ne-am simţi insultaţi şi am spune „Las-o baltă, $%* & $!” dacă cineva ne-ar propune o împărţire de 19 la 1. Această înţelegere a efectelor unei oferte inechitabile asupra felului în care ne simţim şi ne comportăm, explică de ce majoritatea celor aflaţi în postura expeditorului la jocul ultimatumului propun împărţiri mai aproape de 12 cu 8, şi de ce astfel de împărţiri sunt aproape întotdeauna acceptate.

Trebuie să remarc că există o excepţie interesantă de la această regulă generală a preocupării pentru corectitudine. Economiştii şi studenţii care fac cursuri de economie sunt instruiţi să se aştepte ca oamenii să se comporte raţional şi egoist. Aşa încât, dacă participă la jocul ultimatumului, expeditorii economişti cred că e normal să propună o împărţire de 19 la 1 şi – din moment ce sunt instruiţi să vadă totul raţional primitorii economişti să accepte oferta. Dar dacă economiştii joacă jocul cu non-economişti, sunt profund dezamăgiţi câni **I** ofertele lor inechitabile

sunt respinse. Date fiind acest» diferenţe, bănuiesc că puteţi decide singuri ce gen de joc vreţi să jucaţi cu economiştii pe deplin raţionali şi ce jocuri aţi juca mai curând cu fiinţe umane iraţionale.

ÎN JOCUL PROPUS de noi, suma de pornire era de 10 dolari. Circa 200 de participanţi au fost înştiinţaţi că expeditorul e un participant ca oricare altul, dar în realitate împărţirea inegală, de 7,50 cu 2,50 dolari a fost făcută de Eduardo şi de mine (am procedat aşa pentru că am vrut să ne asigurăm că toate ofertele erau aceleaşi şi că toate erau incorecte). Acum, dacă un anonim îţi propune un astfel de târg, ai accepta? Sau ai renunţa la 2,50 dolari ca să-l faci pe el să piardă 7,50 dolari? înainte de a răspunde, gândeşte-te cum ţi-ai schimba decizia dacă ţi-aş seta în prealabil gândurile cu anumite emoţii incidentale, aşa cum le numesc psihologii.

Să zicem că eşti în grupul participanţilor din scenariul care presupune revolta. Începi experimentul cu vizionarea unui clip dintr-un film numit *Viaţa ca o casă.* În clip, arhitectul, interpretat de Kevin Kline, e dat afară de ticălosul

de şef după 20 de ani de muncă. Furios la culme, personajul ia o bâtă de baseball şi distruge minunatele machete ale caselor pe care le-a proiectat pentru companie. Nu poţi să fii decât de partea lui.

După ce se termină clipul, operatorul experimentului îţi cere să relatezi în scris o experienţă personală similară cu cea din clipul vizionat. Poate îţi aduci aminte de vremea când, în adolescenţă, lucrai într-o prăvălie şi şeful te-a acuzat pe nedrept că ai sustras bani din casă; sau de vremea când cineva din birou şi-a arogat meritele pentru un proiect făcut de tine. **286 I Iraţionaiitatea benefică Efectele pe termen lung... Efectele pe termen lung. Iraţionaiitatea benefica 287**

După ce ai terminat relatarea (cu tot cu scrâşnetul de dinţi provocat de neplăcuta amintire), mergi în camera alăturată, unde un student îţi explică regulile jocului. Iei loc şi aştepţi să primeşti oferta de la expeditorul necunoscut. Când, după câteva minute ţi se propune să iei 2,50

şi el să păstreze 7,50 dolari, trebuie să alegi: accepţi cei 2,50 dolari sau refuzi şi nu mai primeşti nimic? Şi cum rămâne cu satisfacţia de a te fi răzbunat pe jucătorul lacom cu care ai avut de-a face?

Sau imaginează-ţi că eşti în scenariul care presupune veselie. Participanţii din acest grup au fost mai norocoşi, fiindcă au început prin a viziona un clip din serialul de comedie *Friends.* În clipul care dura cinci minute, toţi cei din echipa *Friends* îşi fac planuri în noaptea Anului Nou care sunt comic de irealizabile. (De pildă, Chandler Bing promite să nu mai râdă de prietenii lui şi imediat e cât pe ce să-şi încalce promisiunea, când află că Ross se întâlneşte cu o femeie pe nume Elizabeth Homswaggle*.) Din nou, după ce vezi clipul, scrii o relatare despre o experienţă asemănătoare, ceea ce nu e o problemă, din moment ce şi tu ai prieteni care anunţă o listă cu hotărâri imposibile şi amuzante în fiecare noapte de An Nou. Apoi mergi în camera de alături, asculţi instrucţiunile jocului şi, după un minut sau două, apare oferta: „Primitorul ia 2,50 dolari, servantul ia 7,50 dolari”.

Accepţi sau nu?

CUM AU REACŢIONAT participanţii din fiecare scenariu la oferta noastră? După cum probabil bănuiţi, mulţi au respins ofertele inechitabile, deşi au sacrificat astfel şi potenţialele lor câştiguri. Dar ţinând cont de scopul experimentului, am constatat că cei care s-au enervat văzând clipul din *Viaţa ca o* **Joc de cuvinte (Homswoggle – a trage pe sfoară pe cineva) –** ***n.t.*** *Casă* au fost mult mai înclinaţi să respingă ofertele iim decât cei care au văzut *Friends.*

Dacă vă gândiţi la influenţa emoţiilor în general, e pei 1 «îndreptăţit să reacţionăm împotriva cuiva care ne propuw târguri nedrepte. Dar experimentul nostru a arătat că re. N «de răzbunare nu era generată doar de incorectitudinea oierii i ci avea de-a face şi cu emoţiile reziduale care s-au trezii ttl urma vizionării clipurilor şi a notării propriilor experienţe Reacţia la filme a fost o experienţă cu totul diferită, care n-ai fi trebuit să aibă legătură cu jocul ultimatumului. Totuşi aceste emoţii

irelevante au contat, influenţând deciziile participanţilor.

Probabil, participanţii la scenariul revoltei au atribuit greşit emoţiile lor negative. Ei au gândit probabil cam aşa: „Sunt chiar enervat acum, trebuie să fie din cauza ofertei ăsteia jalnice, aşa că am s-o refuz”. În acelaşi fel, participanţii la scenariul veseliei au atribuit greşit emoţiile lor pozitive şi au gândit ceva de genul: „Sunt destul de mulţumit acum, trebuie să fie datorită acestei oferte de bani gratis, aşa că am s-o accept”. Şi iată cum membrii fiecărui grup şi-au ascultat emoţiile (irelevante) şi au luat decizii în consecinţă.

EXPERIMENTELE NOASTRE au arătat că emoţiile ne influenţează transformându-ne deciziile în DECIZII (nimic nou aici) şi că până şi emoţiile irelevante pot conduce la DECIZII. Dar Eduardo şi cu mine am vrut să verificăm dacă emoţiile continuă într-adevăr să-şi exercite influenţa asupra noastră chiar şi după ce ele dispar. Am vrut să vedem dacă DECIZIILE luate „sub influenţă” de către cele două grupe de subiecţi pot sta la baza unor deprinderi pe termen lung. Cea mai

interesantă parte a experimentelor abia acum începea.

Dar pentru asta a trebuit să aşteptăm. Trebuia să treacă o perioadă până când emoţiile declanşate de clipuri să aibă timp suficient să se risipească (am verificat dacă emoţiile au dispărut), apoi le-am prezentat participanţilor şi alte oferte incorecte. Cum au reacţionat participanţii noştri, acum calmi şi neutri emoţional? în ciuda faptului că emoţiile provocate de clipuri trecuseră de mult, am remarcat acelaşi model de DECIZIE ca atunci când erau în situaţia de revoltă sau de veselie. Cei care s-au înfuriat văzând cum a fost tratat bietul Kevin Kline au refuzat mai des ofertele şi au continuat să ia aceleaşi DECIZII şi când revolta lor iniţială dispăruse. La fel, cei amuzaţi de situaţia caraghioasă din *Friends* au acceptat mai des ofertele propuse când erau influenţaţi de emoţii pozitive şi au luat aceleaşi DECIZII inclusiv când starea de veselia de- atunci încetase. Evident, subiecţii noştri au apelat la amintirea jocului din acea zi (când reacţionaseră în parte ca efect al emoţiilor irelevante) şi au adoptat aceleaşi DECIZII, chiar şi când starea lor emoţională iniţială fusese depăşită de mult.

Cum ne imităm pe noi înşine

Eduardo şi cu mine ne-am hotărât să ducem experimentul cu un pas mai departe, inversând rolurile participanţilor în aşa fel încât să se afle şi în postura de expeditori. Procedura a fost în esenţă

următoarea: mai întâi le-am arătat unul dintre cele două videoclipuri, ceea ce i-a pus în situaţia emoţională dorită. Apoi i-am pus să joace jocul din postura de primitori (în acest joc ei luau DECIZII influenţaţi de emoţiile trezite de film) şi să accepte sau să refuze o ofertă incorectă. Apoi am făcut pauza, astfel încât să permitem emoţiilor să dispară. La urmă a venit cea mai importantă parte a experimentului: au jucat încă o rundă, dar acum ei erau expeditorii. Din această postură, puteau propune orice ofertă altui participant (primitorul) – care putea apoi s-o accepte, caz în care ar fi primit banii oferiţi, sau s-o respingă, caz în care niciunul nu mai primea nimic.

De ce am inversat astfel rolurile? Fiindcă am sperat că aşa vom afla câte ceva despre felul cum autoimitaţia îşi exercită efectul magic asupra deciziilor noastre pe termen lung.

Să facem, pentru moment, un pas înapoi şi să ne gândim la două moduri în care poate opera autoimitaţia.

Varianta specifică. Autoimitaţia vine din amintirea anumitor lucruri pe care le-am făcut în

trecut şi din repetarea lor mecanică („Am adus vin data trecută când am fost la cină la familia Ariely, aşa că tot asta o să iau şi acum”). Acest gen de hotărâri întemeiate pe trecut oferă o reţetă foarte simplă de decizie – „fă ce ai făcut şi ultima oară”, dar se apucă numai în situaţii identice cu cele în care ne-am aflat prima dată.

Varianta generală. Un alt mod de a concepe autoimitaţia implică felul în care ne raportăm la acţiunile noastre din trecut ca la nişte principii călăuzitoare pentru ce avem de făcut mai departe şi reluarea aceluiaşi model comportamental pe care l-am aplicat în situaţiile respective. În această variantă de autoimitaţie, când acţionăm într-un anumit mod, ne şi amintim deciziile din trecut. Dar, de data asta, în loc să repetăm automat ceea ce am făcut atunci, ne interpretăm decizia într-un sens mai larg; ea devine un indiciu despre caracterul şi preferinţele noastre generale, iar acţiunile vor fi în consecinţă („I-am dat bani unui cerşetor pe stradă, deci trebuie că sunt un tip generos; ar trebui să încep să lucrez ca voluntar la cantina săracilor”). În acest gen de autoimitaţie, ne

uităm

La acţiunile noastre din trecut ca să aflăm cine suntem în general, apoi acţionăm într-un sens compatibil cu imaginea noastră de sine.

ACUM SĂ NE GÂNDIM o clipă la felul în care această inversare de roluri ne poate oferi o înţelegere mai bună despre care dintre cele două variante de autoimitaţie – cea specifică sau cea generală – a cântărit mai mult în experiment. Imaginează-ţi că eşti un fost primitor devenit expeditor în joc. L-ai văzut poate pe bietul personaj al lui Kevin Kline tratat ca un gunoi şi apoi scena în care distruge machetele cu bâta de baseball. În consecinţă, ai respins şi tu oferta incorectă. Sau poate ai chicotit văzând clipul din *Friends* şi, vesel, ai acceptat oferta incorectă. Oricare ar fi scenariul, timpul a trecut şi nu mai simţi nici furia, nici veselia evocate de filme. Dar acum eşti într-un rol nou, de expeditor. (Urmează un pasaj un pic mai complicat, aşa că fiţi atenţi.)

Dacă varianta specifică a autoimitaţiei a funcţionat în primul experiment, atunci în cel de-al

doilea emoţiile iniţiale încercate ca primitor nu vă vor afecta decizia de mai târziu din postura de expeditor. De ce? Fiindcă în calitate de expeditor nu poţi să te bazezi pur şi simplu pe o reţetă de decizie care îţi spune „fă ce ai făcut şi ultima oară”. În fond, n-ai mai fost niciodată expeditor în acest joc, aşa încât priveşti situaţia cu alţi ochi şi iei un nou tip de decizie.

Pe de altă parte, dacă a funcţionat versiunea generală a autoimitaţiei şi te aflai în scenariul cu revolta, ai putea să-ţi zici: „Când eram în postura cealaltă, eram supărat. Am respins o ofertă de 7,50 cu 2,50 dolari fiindcă nu era cinstit”. (Cu alte cuvinte, atribui greşit motivul respingerii, punându-l pe seama lipsei de corectitudine a ofertei şi nu a propriei tale furii.) „Cel căruia îi fac acum propunerea e probabil la fel ca mine. Va respinge şi el o asemenea propunere injustă, aşa încât hai să-i dau ceva mai corect – ceva ce aş fi acceptat şi eu dacă aş fi fost în locul lui”.

Sau, dacă ai fi văzut *clipul Friends,* ai fi acceptat în consecinţă oferta injustă (din nou, atribuindu-ţi greşit reacţia ofertei şi nu clipului).

Ca expeditor, poţi să te gândeşti acum: „Am primit împărţirea 7,50 cu 2,50 dolari fiindcă mi s-a părut acceptabilă. Cel căruia îi fac propunerea acum e probabil la fel ca mine şi la fel de înclinat să accepte oferta, aşa că hai să-i dau tot 7,50 cu 2,50 dolari”. Aceasta ar fi o ilustrare a mecanismului general de autoimitaţie: aminteşte-ţi cum ai mai făcut, atribuie-ţi acţiunile unui principiu mai general şi fă la fel. Ba chiar presupui şi că celălalt jucător ar acţiona la fel ca tine.

Rezultatele experimentelor au înclinat în favoarea variantei generale de autoimitaţie. Emoţiile iniţiale au durat multă vreme după producerea lor, chiar şi când rolurile s-au inversat. Expeditorii incluşi iniţial în scenariul cu revoltă au propus împărţiri mai echitabile primitorilor, iar cei care înainte participaseră la scenariul cu veselie au propus oferte mai puţin echitabile.

DINCOLO DE EFECTELE particulare ale emoţiilor asupra deciziilor, rezultatele acestor experimente sugerează că autoimi-taţia generală are, cel mai probabil, un rol însemnat în viaţa noastră. Dacă ar funcţiona numai versiunea

specifică a autoimitaţiei, efectul ei ar fi limitat la aceleaşi tipuri de decizii pe care le-am lua iar şi iar. Dar influenţa celei generale sugerează că deciziile pe care le luăm pe baza unei emoţii de moment pot şi ele să influenţeze opţiuni înrudite şi decizii în alte domenii, chiar la multă vreme după ce DECIZIA originală a fost adoptată. Asta înseamnă că, atunci când ne confruntăm cu situaţii noi şi suntem pe punctul de a lua hotărâri ce pot

Sluji mai târziu autoimitaţiei, trebuie să fim foarte atenţi să facem cele mai bune alegeri posibile. Deciziile noastre imediate nu afectează doar ceea ce se întâmplă pe moment; ele pot afecta şi o viitoare lungă succesiune de hotărâri înrudite.

Nu te pune cu el

Ne uităm după diferenţe de gen în aproape toate experimentele, dar rareori găsim ceva relevant. Asta nu înseamnă, bineînţeles, că nu există diferenţe de gen atunci când vine vorba de felul cum oamenii iau decizii. Presupun că pentru deciziile foarte simple (cum sunt majoritatea celor studiate de mine), genul nu joacă un rol important.

Dar cred că dacă examinăm tipuri mai complexe de decizii, vom începe să vedem anumite diferenţe de gen.

De pildă, când am făcut ca scenariul din experimentul cu jocul ultimatumului să fie mai complex, am dat peste o diferenţă interesantă în felul cum bărbaţii şi femeile reacţionează la lipsa de echitate a ofertelor.

Imaginează-ţi că eşti primitor în joc şi că primeşti o ofertă incorectă de 16 cu 4 dolari. La fel ca şi la celelalte jocuri, poţi să accepţi oferta şi să încasezi cei 4 dolari (în timp ce expeditorul câştigă 16) sau s-o refuzi, caz în care amândoi încheiaţi jocul fără niciun dolar. Dar, pe lângă aceste opţiuni, mai ai altele două:

1. Poţi să accepţi o împărţire de 3 cu 3 dolari, ceea ce înseamnă că ambii jucători primesc mai puţin decât în oferta iniţială, dar expeditorul pierde mai mult. (Din moment ce împărţirea iniţială era 16 cu 4, tu ai renunţa la un dolar, dar partenerul de joc pierde 13.) în plus, dacă accepţi, poţi să-i dai celuilalt o lecţie despre ce înseamnă cinstea. 2. Poţi să accepţi o împărţire de 0 cu 3,

ceea ce presupune ca tu să iei 3 dolari (cu un dolar mai puţin decât în oferta iniţială), dar în schimb îl penalizezi pe servant cu zero dolari, arătându-i astfel cum e să fii perdant într-o înţelegere.

Ce am constatat în termeni de diferenţă de gen? în general, s-a văzut că bărbaţii au fost cu 50% mai dispuşi decât femeile să accepte oferta inechitabilă, atât în scenariul cu revolta, cât şi în cel vesel. Lucrurile au devenit mai interesante când am examinat ofertele alternative alese (3 cu 3 sau 0 cu 3). În scenariul vesel, nu s-a întâmplat mare lucru: femeile au avut o tendinţă uşor mai pronunţată să aleagă egalitatea (3 cu 3), şi nu a existat o diferenţă de gen în tendinţa de a alege oferta răzbunătoare (0 cu 3). Diferenţele au apărut însă pentru participanţii care au văzut clipul din *Viaţa ca un film* şi au scris apoi despre poveşti asemănătoare din viaţa lor. În scenariul care presupunea revoltă, femeile au optat pentru oferta echitabilă, 3 cu 3, în timp ce majoritatea bărbaţilor au ales răzbunarea, cu oferta 0 la

3.

Coroborate, aceste rezultate sugerează că, deşi femeile sunt mai înclinate să respingă ofertele incorecte de la bun început, motivaţiile lor ţin de o natură mai pozitivă. Alegând oferta 3

Cu 3 în locul celei 0 cu 3, femeile au încercat să-i înveţe pe partenerii de joc o lecţie despre importanţa egalităţii şi a corectitudinii. Folosind puterea exemplului personal, ele le-au spus de fapt partenerilor de joc: „Nu e mai plăcut dacă fiecare obţine aceeaşi sumă de bani?”. Bărbaţii, în schimb, au ales oferta 0 cu 3 în loc de 3 cu 3, transmiţându-le, în esenţă, partenerilor: „Să vă ia naiba”.

Testul cu canoea

Ce am învăţat din toate astea? Am văzut că emoţiile afectează cu uşurinţă deciziile şi că acest lucru se poate întâmpla chiar şi atunci când emoţiile nu au nimic de-a face cu deciziile în sine. Am aflat şi că efectele emoţiilor pot dura mai mult decât sentimentul în sine şi că pot influenţa pe parcurs DECIZIILE pe termen lung.

Cea mai practică lecţie este că, dacă nu reacţionăm în niciun fel atunci când ne traversează

o emoţie, nu vom avea de suferit daune pe termen scurt sau lung. Dar dacă reacţionăm la emoţia respectivă luând o DECIZIE, nu doar că am putea ajunge să regretăm rezultatul imediat, dar riscăm să creăm şi un model durabil de DECIZII care vor continua să ne călăuzească prost pentru multă vreme. În fine, am mai aflat şi că tendinţa noastră spre autoimitaţie se manifestă nu numai în cazul aceloraşi tipuri de DECIZII repetate în situaţii similare, ci şi în cazul unora „învecinate” cu acestea.

În acelaşi timp, reţineţi că efectul emoţional al videoclipurilor noastre a fost destul de moderat şi de arbitrar. Să vezi un film despre un arhitect furios nu se compară cu o ceartă trăită pe propria piele cu partenerul de viaţă sau cu propriul copil, cu primirea unei mustrări de la propriul şef sau cu o amendă pentru depăşirea vitezei. În consecinţă, DECIZIILE de zi cu zi pe care le luăm atunci când suntem supăraţi sau mânioşi (sau fericiţi) pot avea un impact mult mai mare asupra viitoarelor noastre DECIZII.

CRED CĂ RELAŢIILE de dragoste ilustrează

cel mai bine primejdia cascadelor emoţionale (deşi lecţiile generale de mai sus se aplică oricărui tip de relaţie). Când cuplurile încearcă să faţă faţă problemelor – fie că discută (sau ţipă unul la altul) despre bani, copii sau ce e de mâncare la cină, partenerii nu doar că discută problemele în cauză, ci şi dezvoltă un repertoriu comportamental. Acest repertoriu determină apoi felul cum vor interacţiona unul cu celălalt în timp. Când emoţiile, oricât de irelevante, se strecoară inevitabil în aceste discuţii, ele pot modifica modelele noastre de comunicare – nu numai pe termen scurt, când simţim ceea ce simţim, ci şi pe termen lung. Şi, cum am văzut deja, odată ce astfel de modele se dezvoltă, e foarte greu să le modifici.

Să luăm, de pildă, cazul unei femei care a avut o zi proastă la birou şi vine acasă încărcată de emoţii negative. Casa e într-o dezordine totală, iar ea şi soţul ei sunt amândoi flămânzi. Când intră pe uşă, soţul o întreabă din fotoliul din care se uită la televizor: „Ai luat şi tu ceva de mâncare pentru cină, în drum spre casă?”

Simţindu-se vulnerabilă, ea ridică tonul: „Uite

ce e, am fost în şedinţe toată ziua. Mai ţii minte lista de cumpărături pe care ţi-am dat-o săptămâna trecută? Ai uitat să iei hârtie igienică şi n-ai nimerit bine marca de brânză. Cum să fac vinete cu parmezan dacă tu îmi aduci brânză cedar? De ce nu te duci *tu* să cumperi ceva pentru cină?". Şi, de aici, totul degenerează. Cuplul se ceartă din ce în ce mai intens, apoi se duc la culcare, prost-dispuşi. În timp, irascibilitatea dezvoltă un model mai general de comportament („Păi, n-aş fi ratat intersecţia dacă mi- ai fi lăsat mai mult de 5 secunde să schimb banda!") şi ciclul continuă.

DE VREME CE E imposibil să evităm influenţele emoţionale, fie ele relevante sau nu, putem măcar face ceva ca să împiedicăm relaţiile să se deterioreze în felul ăsta? Un sfat simplu pe care l-aş da ar fi să vă alegeţi un partener de viaţă care să facă mai

Puţin probabilă evoluţia cuplului pe o spirală descendentă. Dar cum? Evident, puteţi să vă folosiţi de sute de teste de compatibilitate, de la cele astrologice până la cele statistice, dar cred că tot ce aveţi nevoie sunt un râu, o canoe şi două

vâsle.

Când mă duc să fac rafting, văd mereu cupluri certându-se când, din vina nimănui, se împotmolesc cu barca sau se agaţă de o stâncă. Navigaţia cu canoe pare mai uşoară decât este, şi poate că asta îi aduce pe aceşti oameni în pragul unei crize de nervi. Certurile se întâmplă însă mult mai rar când mă duc cu un cuplu la o terasă sau acasă la ei la cină – şi nu fiindcă ei încearcă să se poarte cât mai frumos (în fond, de ce n-ar încerca un cuplu să se poarte frumos şi când navighează pe râu?). Cred că are de-a face cu modelele de comportament atât de bine fixate, pe care oamenii le aplică în activităţile normale, de zi cu zi (în cele mai multe familii, nu se face să te cerţi violent la masă în faţa unor oameni străini).

Dar când eşti pe râu, situaţia e în mare parte inedită. Nu există un protocol clar. Râul e imprevizibil, iar canoele tind să alunece şi să se sucească în feluri pe care n-ai cum să le anticipezi. (Situaţia seamănă mult cu viaţa însăşi, plină de tensiuni şi obstacole surprinzătoare.) Există şi un fel de diviziune difuză a muncii între faţă şi spate

(sau prora şi pupa, dacă e să fiu tehnic). Acest context oferă o mulţime de ocazii de a fixa şi de a dezvolta modele noi de comportament.

Aşadar, dacă eşti partener într-un cuplu, ce se întâmplă când mergi să faci rafting? începi tu sau partenerul să vă învinovăţiţi reciproc de fiecare dată când canoea pare să nu mai răspundă („N-ai putut să vezi bolovanul?”)? Vă angajaţi într-o bătălie care se termină cu săritura unuia dintre voi în apă, întoarcerea la mal înot, după care urmează o oră de tăcere îmbufnată? Sau, când loviţi un bolovan, colaboraţi ca să vă daţi seama ce trebuie făcut, cine ce trebuie să facă şi cum să depăşiţi obstacolul cum puteţi mai bine? *

Asta înseamnă că, înainte de a vă angaja în orice relaţie pe termen lung, trebuie să exploraţi mai întâi felul cum vă comportaţi împreună în medii fără protocoale sociale bine definite (de exemplu, cred că un cuplu ar trebui să-şi programeze nunta înainte de a se decide să se căsătorească şi să meargă înainte cu căsătoria doar dacă încă se mai plac), înseamnă şi că e important să fim atenţi la deteriorarea modelelor

de comportament. Când vedem primele semne în acest sens, trebuie să acţionăm rapid ca să corijăm cursul nedorit
al lucrurilor, înainte să se dezvolte modele nefericite de interacţiune în cuplu.

IAR ULTIMA LECŢIE este aceasta: atât la rafting, cât şi în viaţă, e de datoria noastră să ne dăm răgazul necesar ca să ne liniştim înainte de a DECIDE în privinţa unei anumite acţiuni. Dacă nu, DECIZIA noastră ar putea să dea greş în viitor. Şi, în fine, dacă vă trece prin cap vreodată să vă programaţi un curs de recuperare peste al meu, amintiţi-vă cum am DECIS să reacţionez data trecută. Nu spun că aş face-o din nou, dar atunci când emoţiile preiau controlul, poţi să ştii?

— N-am făcut cercetarea necesară ca să-mi validez testul cu canoea, aşa încât nu pot afirma cu certitudine, dar presupun că are o acurateţe predictivă excelentă (şi da, sunt perfect conştient de predispoziţia mea de a fi prea încrezător).

Lecţiile actelor noastre iraţionale

De ce trebuie să analizăm totul

Noi, oamenii, ţinem la ideea că suntem obiectivi, raţionali şi logici. Ne mândrim cu *faptul* că luăm decizii bazate pe raţiune. Când ne hotărâm să ne investim banii, să cumpărăm o casă, să alegem şcoala copiilor sau să urmăm un tratament medical, considerăm de obicei că alegerile făcute sunt cele corecte.

Asta e uneori adevărat, dar se întâmplă şi ca predispoziţiile noastre cognitive să ne conducă pe căi greşite, mai ales când avem de făcut alegeri importante, dificile, uneori dureroase. Ca să dau un exemplu, permiteţi-mi să vă împărtăşesc o poveste despre câteva dintre propriile mele predispoziţii, care m-au condus la o decizie cu impact major ce mă afectează acum zi de zi.

DUPĂ CUM ŞTIŢI DEJA, am fost destul de şifonat după accident. Printre alte zone afectate, mâna dreaptă mi-a fost arsă aproape până la os în unele locuri. La trei zile după ce am fost internat în spital, unul dintre medici a intrat în salon şi mi-a spus că braţul drept e atât de umflat, încât

presiunea împiedică fluxul sanguin către mână. A spus că trebuie să mă opereze de urgenţă dacă vreau să am o şansă cât de mică să fie salvată. Medicul a pregătit cu grijă o tavă cu ceva ce păreau a fi câteva zeci de scalpele şi mi-a explicat că pentru reducerea presiunii trebuie să taie pielea, să dreneze lichidul şi să reducă inflamaţia. Mi-a mai spus că, din moment ce inima şi plămânii nu erau într-o stare foarte bună, va trebui să facă operaţia fără anestezie.

Ce a urmat a fost tipul de intervenţie la care te-ai fi putut aştepta în Evul Mediu. Una dintre asistente mi-a imobilizat braţul stâng şi umărul, iar cealaltă şi-a folosit toată greutatea ca să-mi preseze în jos umărul drept şi braţul. M-am uitat la scalpel cum străpunge pielea şi cum coboară încet de la umăr spre cot. Era ca şi cum doctorul m-ar fi despicat de viu cu o sapă ruginită de grădină. Durerea era de neimaginat; am început să gâfâi. Am crezut că o să mor. Apoi a tăiat din nou, de data asta începând de la cot până la încheietura mâinii.

Am ţipat şi i-am implorat să se oprească. „Mă

omorâţi!” am strigat. N-a contat ce spuneam, n-a contat cât i-am rugat; nu s-au oprit. „Nu mai pot să suport!”, am urlat iar şi iar. Ei m-au ţinut şi mai strâns. Eram neputincios.

În sfârşit, doctorul mi-a spus că aproape terminase şi că restul va trece repede. Apoi mi-a dezvăluit un tertip care să mă ajute să îndur tortura: să număr. Mi-a zis să număr până la zece, cât de încet puteam. Unu, doi, trei. Am simţit că timpul se scurge mai încet. Copleşit de durere, tot ce puteam face era numărătoarea lentă. Patru, cinci, şase... durerea se muta în susul şi-n josul braţului, pe măsură ce el mă tăia din nou. Şapte, opt, nouă. N-o să uit niciodată senzaţia de sfâşiere a cărnii, teroarea insuportabilă şi aşteptarea. cât mai răbdătoare. până când am urlat: „ZECE!”

Doctorul a încetat să mai taie. Asistentele m-au slăbit din strânsoare. Mă simţeam ca un războinic din vechime care îşi stăpânea cu nobleţe suferinţa, deşi era sfâşiat în bucăţi. Eram

Ho**l** i.

Raţionaiitateabeneficalecţiileactelornoestreiraţiona le

Epuizat. „Foarte bine”, a spus doctorul. „Am făcut patru incizii în braţ, de la umăr la încheietură; mai avem doar câteva tăieturi şi o să fie într-adevăr gata”.

Războinicul meu imaginar dispăruse, înfrânt. Îmi folosisem toată energia ca să mă conving să rezist cât mai mult posibil, convins că, odată cu numărătoarea până la zece, totul se va termina. M-am gândit la durerea care mă aştepta – şi care, cu câteva secunde în urmă, mi se păruse aproape suportabilă – cu o groază cumplită. Cum să mai trec încă o dată prin asta?

„Vă rog, fac orice, numai opriţi-vă!” i-am rugat, dar fără folos. M-au ţinut chiar mai strâns. „Staţi, staţi”, am încercat pentru ultima oară, dar doctorul începuse să facă tăieturi în fiecare deget. În tot răstimpul am numărat de-a-ndoaselea, strigând de fiecare dată când ajungeam la zece. Am numărat iar şi iar, până când, în cele din urmă, totul s-a sfârşit. Mâna era carne vie, iar durerea era infinită, dar încă eram viu şi conştient.

Sângerând şi plângând, am fost lăsat să mă odihnesc.

PE ATUNCI nu înţelegeam importanţa acestei operaţii şi nici cum numărătoarea poate ajuta pe cineva aflat într-o situaţie constrângătoare*. Chirurgul care mi-a operat braţul a încercat cu curaj să-l salveze, în ciuda sfaturilor altor medici. M-a făcut şi să sufăr groaznic în ziua aceea, a cărei amintire a durat ani de zile. Dar eforturile lui au reuşit.

DUPĂ CÂTEVA LUNI, o altă echipă de medici mi-a spus că braţul meu salvat cu atâtea sacrificii n-o ducea prea bine şi că ar trebui amputat de sub cot. Am primit ideea cu oroare.

— În experimentele ce care le-am făcut mulţi ani după aceea cu sportivi, am observat ca număratul îi ajută să-şi mărească rezistenţa, iar număratul invers e mea p mă, iidl.

Dar ei mi-au prezentat situaţia într-o manieră raţională, rece, informându-mă că înlocuirea antebraţului cu un cârlig metalic mi-ar reduce foarte mult durerea zilnică. Ar reduce şi numărul

operaţiilor prin care trebuia să trec. Cârligul ar fi relativ confortabil şi, odată ce m-aş obişnui cu el, mai funcţional decât mâna rănită. Mi-au mai spus şi că aş putea alege un braţ artificial, care m-ar fi făcut să nu mai arăt chiar precum Căpitanul Hook, deşi acest tip de proteză e mai puţin funcţională.

Era o decizie foarte grea. În ciuda faptului că nu-mi mai puteam folosi braţul şi a durerii pe care trebuia să o suport zilnic, nu-mi venea să renunţ la el. Pur şi simplu nu puteam concepe cum ar fi să trăiesc fără el şi nici cum m-aş putea obişnui să folosesc un cârlig sau o bucată de plastic de culoarea pielii. Până la urmă, am decis să rămân cu bietul meu braţ neputincios, descărnat şi să-l folosesc atât cât mi-o poate permite.

Salt în timp în 2010. În ultimii mai bine de douăzeci de ani am produs nenumărate materiale scrise, majoritatea lucrări universitare, dar nu pot tasta prea mult la computer. Pot scrie poate o pagină pe zi şi să răspund la câteva e-mailuri, tastând fraze scurte, dar dacă încerc mai mult, o să mă doară mâna ore şi zile întregi. Nu pot să ridic sau să-mi îndrept degetele; când încerc, e ca şi

cum mi-aş desprinde falangele din încheieturi. Partea bună e că am învăţat să mă bazez foarte mult pe ajutorul unor asistenţi pricepuţi, un pic şi pe softul de recunoaştere vocală şi m-am deprins, măcar într-o măsură, să convieţuiesc cu durerea zilnică.

E GREU DE SPUS, în momentul de faţă, dacă am luat decizia corectă atunci când am hotărât să păstrez braţul. Ţinând cont de funcţionalitatea limitată, de suferinţa implicată, dar şi de ceea ce ştiu acum despre procesele de decizie, presupun că

Păstrarea braţului a fost, în termeni de costuri şi beneficii, o greşeală.

Să vedem ce predispoziţii au acţionat asupra mea. Mi-a fost greu să accept recomandarea medicilor, în primul rând datorită a doua forţe

psihologice pe care le numim efect de înzestrare şi aversiune faţă de pierdere. Sub influenţa lor, supraestimăm ceea ce avem şi considerăm o pierdere renunţarea la aceste bunuri. Pierderile sunt dureroase din punct de vedere psihologic şi, în consecinţă, avem nevoie de multă motivaţie suplimentară pentru a fi dispuşi să renunţăm la ceea ce ne aparţine. Efectul de înzestrare m-a făcut să-mi supraestimez braţul, pentru că era al meu şi eram ataşat de el, iar aversiunea la pierdere m-a făcut să-mi fie greu să renunţ la el, chiar dacă această măsură era întemeiată.

O a doua influenţă iraţională este cunoscută drept predispoziţia status quo-ului. În general, avem tendinţa de a păstra lucrurile aşa cum sunt; schimbarea e dificilă şi dureroasă, aşa că preferăm să nu schimbăm nimic, dacă se poate, în ceea ce mă priveşte, am preferat să nu întreprind nicio acţiune (în parte, pentru că mă temeam c-aş regreta o decizie care ar fi presupus o schimbare) şi să-mi păstrez braţul, aşa deteriorat cum era.

O a treia trăsătură comportamentală are de-a face cu ireversibilitatea deciziei. Am văzut că şi

alegerile obişnuite sunt destul de greu de făcut, însă luarea unor decizii ireversibile e cu deosebire dificilă. Deliberăm îndelung şi intens când vrem să cumpărăm o casă sau să alegem o carieră, fiindcă nu ştim îndeajuns ce ne rezervă viitorul. Dar dacă ai şti că decizia ta va fi bătută în cuie şi că nu-ţi vei mai putea schimba niciodată casa ori meseria? E destul de înspăimântător să faci o alegere ale cărei consecinţe le vei suporta tot restul vieţii.

În ceea ce mă priveşte, n-am putut accepta ideea că, odată operaţia făcută, mâna mea va fi pierdută pentru totdeauna.

În fine, când m-am gândit la perspectiva de a-mi pierde antebraţul, m-am întrebat dacă aş reuşi vreodată să mă adaptez. Cum e să foloseşti cârligul sau proteza? Cum se vor uita oamenii la mine? Cum va fi dacă vreau să strâng mâna cuiva, să scriu ceva, să fac dragoste?

Dacă aş fi fost o fiinţă perfect raţională, calculată, lipsită de orice urmă de ataşament emoţional faţă de braţ, nu mi-aş fi bătut capul cu efectul de înzestrare, cu aversiunea la pierdere, cu predispoziţia statu-quo-ului sau cu ireversibilitatea

deciziei mele. Aş fi putut prevedea corect cum îmi va fi viitorul trăind cu un braţ artificial şi, în consecinţă, să-mi percep situaţia din perspectiva medicilor. Dacă aş fi fost atât de raţional, aş fi putut foarte bine să le urmez sfatul şi, cel mai probabil, m-aş fi obişnuit cu proteza (aşa cum am văzut în capitolul 6, „Despre adaptare”). Dar n-am fost atât de raţional şi mi-am păstrat braţul – ceea ce a însemnat alte operaţii, flexibilitate redusă şi dureri frecvente.

TOATE ASTEA sună ca poveştile pe care le spun bătrânii (încercaţi asta, cu un accent tărăgănat, est-european: „Dacă aş fi ştiut ce ştiu acum, aş fi fost departe”). Puteţi pune şi întrebarea la care vă gândiţi: dacă decizia a fost proastă, de ce nu recurgi acum la amputare?

Din nou, există câteva motive iraţionale. În primul rând, simplul gând de a mă întoarce la spital pentru orice fel de tratament sau operaţie mă deprimă profund. De fapt, chiar şi acum, când vizitez pe cineva la spital, mirosurile îmi retrezesc amintiri cu o grea încărcătură emoţională. (Aşa cum probabil vă daţi seama, unul dintre lucrurile

care mă îngrijorează cel mai mult e perspectiva de a rămâne internat în spital

O perioadă lungă de timp.) În al doilea rând, în ciuda faptului că înţeleg şi pot analiza unele dintre predispoziţiile care mi-au influenţat hotărârile, ele acţionează şi acum. N-au încetat niciodată cu totul să-şi exercite influenţa asupra mea (e ceva de care trebuie ţinut cont dacă vreţi să vă îmbunătăţiţi deciziile). În al treilea rând, după ce-am investit atâţia ani şi efort pentru a-mi face mâna funcţională cât de cât, trăind cu durerea zilnică şi descoperind cum e să convieţuieşti cu aceste neajunsuri, sunt victima a ceea ce numim eroarea costului retroactiv. Privind înapoi la toate aceste eforturi, sunt refractar la ideea de a le anula pur şi simplu, renunţând la decizia iniţială.

Un al patrulea motiv este că, la mai bine de douăzeci de ani de la accident, am reuşit să-mi raţionalizez cumva alegerea. După cum am văzut, oamenii sunt nişte maşini fantastice de raţionalizare, iar în cazul meu am ajuns să-mi spun mie însumi o mulţime de poveşti legate de faptul că decizia luată a fost cea corectă. Ca să vă dau un

exemplu, pentru că simt o gâdilătură profundă când cineva îmi atinge braţul drept, am reuşit să mă conving că această senzaţie unică îmi oferă o cale minunată de a experimenta lumea atingerilor.

În fine, există şi un motiv raţional pentru care mi-am păstrat braţul: de-a lungul anilor s-au schimbat multe şi m-am schimbat şi eu. Ca adolescent, înainte de accident, aveam deschise în faţă toate drumurile. După accident, mi-am urmat drumul personal, profesional şi în relaţia de cuplu mai bine sau mai rău, ţinând cont de limitele şi abilităţile mele, dar am descoperit că se poate şi-aşa. Dacă la 18 ani aş fi ales să-mi înlocuiesc braţul cu un cârlig, limitele şi abilităţile mele ar fi fost altele. Poate-aş fi putut mânui un microscop şi, prin urmare, să mă fac biolog. Dar acum, când mă apropii de jumătatea vieţii şi gândindu-mă la investiţiile personale în organizarea vieţii mele aşa cum e ea acum, mi-e foarte greu să fac schimbări radicale.

Morala acestei poveşti? E foarte complicat să luăm hotărâri cu adevărat importante, de natură să ne schimbe viaţa, pentru că suntem cu toţii

sensibili la formidabila influenţă a predispoziţiilor decizionale. Ele sunt mai numeroase decât credem şi îşi fac apariţia în viaţa noastră mai des decât ne place să recunoaştem.

Învăţături din Biblie şi de la lipitori în capitolele precedente am văzut cum acţionează iraţionalitatea în diverse sectoare ale vieţilor noastre: obiceiuri, alegeri amoroase, motivaţia muncii, donaţiile în scop caritabil, ataşamentul faţă de obiecte şi idei, capacitatea de adaptare şi dorinţa de răzbunare. Cred că putem rezuma această gamă largă de comportamente iraţionale prin două învăţăminte de ordin general şi o concluzie:

7. Avem numeroase tendinţe iraţionale.

8. Adesea nu suntem conştienţi de influenţa acestora, ceea ce înseamnă că nu avem o înţelegere completă a ceea ce ne determină comportamentul.

Prin urmare, Noi – prin asta înţeleg Voi, Eu, Companiile şi Factorii de Decizie – trebuie să ne îndoim de intuiţiile noastre. Dacă ne vom urma în continuare instinctul şi judecăţile comune ori

alegem calea mai uşoară şi mai comodă, doar pentru că „lucrurile au mers întotdeauna aşa”, vom continua să facem greşeli – şi atunci, timpul, efortul, banii şi zbuciumul sufletesc ni se vor destrăma ca nişte iluzii. Dar

Dacă învăţăm să ne punem întrebări şi să ne testăm convingerile, e posibil să înţelegem unde şi cum greşim şi să ne optimizăm felul în care iubim, trăim, muncim, inovăm, conducem şi guvernăm.

Cum putem deci să ne verificăm intuiţiile? Avem o metodă tradiţională – originile ei sunt la fel de vechi ca *Biblia.* În capitolul 6 al „Cărţii Judecătorilor”, întâlnim un om pe nume Gedeon care are o scurtă conversaţie cu Dumnezeu. Gedeon, un tip sceptic, nu e sigur dacă într-adevăr îi vorbeşte Dumnezeu sau e doar o voce imaginară în mintea lui. Aşa încât îi cere Celui nevăzut să picure rouă peste un maldăr de lână. „Dacă Tu îl vei izbăvi pe Israel prin mâna mea, aşa cum ai spus”, i-a spus el Vocii, „uite, voi pune acest maldăr de lână pe arie, iar dacă va fi rouă numai pe lână şi va fi uscat restul pământului, atunci voi

şti că-l vei izbăvi pe Israel prin mâna mea, aşa cum ai spus”.

Ceea ce propune Gedeon aici e un test: dacă interlocutorul e într-adevăr Dumnezeu, El (sau Ea) ar trebui să fie în stare să ude lâna, în timp ce restul terenului rămâne uscat. Ce se întâmplă? Gedeon se trezeşte dimineaţa, descoperă că lâna e umedă şi stoarce un vas întreg de apă din ea. Dar Gedeon e un experimentator deştept. El nu e sigur dacă rezultatul s-a datorat întâmplării, dacă fenomenul de umezire selectivă se întâmplă des sau dacă se întâmplă de fiecare dată când lasă el peste noapte maldărul de lână pe arie. Avea nevoie de o confirmare a rezultatelor. Aşa încât îi cere lui Dumnezeu să-i îngăduie încă o dată minunea, doar că, de data asta, organi zează altfel experimentul: „Iar Gedeon a spus către Dumnezeu: Să nu se mânie sufletul tău împotriva mea, ci voi mai vorbi o dată: voi face încă o dată încercarea cu lâna, să fie uscată numai lâna şi pe tot pământul împrejur să se aşeze roua”. Experimentul de verificare al lui Gedeon a funcţionat cu succes. Ca prin farmec, restul terenului s-a acoperit cu rouă, iar lâna a

rămas uscată. Gedeon avea dovada; în plus, învăţase şi cum trebuie făcută o cercetare.

LA POLUL OPUS experimentului riguros al lui Gedeon, să privim la cum a fost practicată medicina timp de secole. Medicina a fost multă vreme o profesiune a cunoştinţelor transmise; practicienii din vremurile vechi se ghidau după propria lor intuiţie şi după ceea ce fuseseră învăţaţi. La rândul lor, transmiteau bagajul de cunoştinţe generaţiilor următoare. Medicii nu erau deprinşi să se îndoiască de intuiţiile pe care le aveau sau să facă experimente; se bazau, în cea mai mare parte, pe profesorii lor. După ce îşi terminau studiile, erau total încrezători în cunoştinţele acumulate (mulţi continuă şi astăzi să se comporte la fel). Astfel încât au continuat să aplice aceleaşi metode iar şi iar, chiar dacă uneori rezultatele erau discutabile*.

Un exemplu de cunoştinţe medicale primite de-a gata care au dat greş este folosirea lipitorilor. Timp de sute de ani, lipitorile au fost folosite pentru lăsarea de sânge – o procedură despre care se credea că ajuta la reechilibrarea celor patru

umori (sânge, flegmă, bilă neagră şi bilă galbenă). Ca atare, se credea că aplicarea pe piele a acestor creaturi amatoare de sânge, asemănătoare melcilor, putea să rezolve orice problemă, de la dureri de cap, obezitate, hemoroizi, laringită, probleme oculare, până la boli psihice. În secolul al XIX-lea, comerţul cu lipitori era înfloritor; în timpul războaielor lui Napoleon, Franţa a importat milioane de astfel de vietăţi.

Nu înseamnă că profes. Oniştii din medicină nu au descoperit tratamente extraordinaren decursul vrem „au făcut asta. Vreau să spun că, dacă nu se experimentează îndeaju aplică în continuare, multă vreme, tratamente periculoase sau ineficiente

308 I **naţionalitatea benefică** Lecţiile actelor noastre iraţionale

Lecţiile actelor noastre iraţionale **naţionalitatea benefică** I

De fapt, cererea de lipitori pentru uz medical era atât de mare, încât acestea au ajuns aproape în pragul extincţiei.

Dacă ai fi un doctor francez din secolul al XIX-lea aflat la începutul carierei, „ai şti” că lipitorile ajută fiindcă au fost folosite „cu succes” timp de secole. Ceea ce ştii a fost confirmat de un alt doctor care şi el „ştie” deja că lipitorile funcţionează – fie din propria experienţă, fie din cunoştinţele primite de-a gata. Apare primul pacient – să zicem un bărbat cu o durere de genunchi. Îi pui o lipitoare grasă pe coapsă, deasupra genunchiului, ca să reduci presiunea sangvină. Lipitoarea suge sângele, drenând fluxul sangvin de deasupra încheieturii genunchiului (sau aşa crezi tu). Când procedura ia sfârşit, trimiţi pacientul acasă şi-i zici să se odihnească o săptămână. Dacă omul a încetat să se mai plângă de dureri, presupui că tratamentul cu lipitori a funcţionat.

Din nefericire pentru amândoi, pe atunci neexistând tehnologia modernă, n-aveai de unde să ştii că de vină era o ruptură de menise. Nu existau nici cercetări despre eficacitatea odihnei, despre influenţa atenţiei din partea unei persoane care poartă un halat alb sau despre multe alte forme ale

efectului placebo (despre care am scris pe larg în *Iraţional în mod previzibil).* Desigur, medicii nu sunt oameni răi; dimpotrivă, sunt buni şi săritori. Scopul pentru care cei mai mulţi şi-au ales această meserie e să-i facă pe oameni sănătoşi şi fericiţi. Ironia face însă ca tocmai bunătatea şi dorinţa de a vindeca să-i împiedice de la a sacrifica starea de bine a pacienţilor de dragul unui experiment.

Să ne imaginăm, de exemplu, că eşti un medic din secolul al XlX-lea care chiar crede în eficienţa tratamentului cu lipitori. Ai face un experiment ca să-ţi verifici credinţa? Care ar fi costul unui astfel de experiment, măsurat în suferinţă umană? De dragul unui experiment bine controlat, ar trebui să renunţi la tratamentul cu lipitori în cazul unui grup numeros de pacienţi incluşi în acest scenariu de verificare (poate folosind ceva care arată şi doare la fel ca lipitorile, dar nu suge sânge). Ce fel de doctor ar accepta să folosească nişte bolnavi pentru un experiment de verificare, privându-i astfel de un tratament util? Mai mult, ce fel de doctor ar concepe un astfel de experiment care să prevadă toate suferinţele

asociate tratamentului, dar să omită tocmai partea presupusă a fi curativă – doar de dragul de a afla dacă tratamentul chiar este atât de eficace pe cât credea?

Problema e că oamenii – chiar şi cei instruiţi într-un domeniu ca medicina – găsesc nefiresc să-şi asume costurile organizării unor experimente, mai ales atunci când au intuiţia fermă că lucrurile pe care le fac sau le propun sunt benefice. Iar aici intră în scenă Administraţia pentru Alimente şi Medicamente din SUA (FDA). FDA solicită dovezi că medicamentele care intră pe piaţă sunt dovedite a fi sigure şi eficiente. Deşi procesul de certificare e împovărător, scump şi complicat, FDA rămâne totuşi singura instituţie de stat care cere companiilor să facă experimente care să demonstreze eficacitatea şi siguranţa medicamentelor propuse spre vânzare. Graţie acestor experimente, ştim astăzi că anumite medicamente de tuse pentru copii presupun mai degrabă riscuri decât beneficii, că operaţiile pentru dureri lombare sunt, în cea mai mare parte, inutile, că angioplastiile şi stenturile din inimă nu

prelungesc în realitate viaţa pacienţilor şi că statinele, deşi reduc într-adevăr colesterolul, nu previn bolile de inimă. Şi aflăm mereu alte exemple de medicamente care nu confirmă speranţele puse în ele*. Fireşte, oamenii pot să se plângă de

FDA şi chiar o fac, însă dovezi tot mai numeroase arată că lucrurile merg mult mai bine atunci când suntem constrânşi să facem experimente controlate, eliminând din joc variabilele care influenţează efectul pe care vrem să-l studiem.

IMPORTANŢA EXPERIMENTELOR ca unul dintre cele mai bune mijloace de a afla ce funcţionează şi ce nu pare să fie în afara oricărei discuţii. Nu văd pe nimeni amator să desfiinţeze experimentele ştiinţifice, preferând să se bazeze pe intuiţie şi fler. Dar sunt surprins că importanţa experimentelor nu e recunoscută pe scară mai largă, mai ales atunci când e vorba de decizii importante de business sau de politici publice. Ca să fiu sincer, sunt deseori uimit de îndrăzneala afirmaţiilor făcute de oameni de afaceri şi

politicieni, precum şi de convingerea nelimitată că intuiţia lor e corectă.

Dar politicienii şi oamenii de afaceri sunt şi ei tot oameni, cu aceeaşi subiectivitate a deciziilor pe care o avem cu toţii, iar acţiunile lor sunt la fel de susceptibile erorilor de judecată ca şi deciziile medicale. N-ar trebui deci să fie limpede că în afaceri şi în politică, nevoia de experiment e la fel de mare?

Cu siguranţă că dacă aş investi într-o companie, aş alege una care a testat sistematic premisele de bază de la care a plecat. Să ne închipuim cu cât ar fi mai profitabilă o firmă unde, de exemplu, şefii înţeleg cu adevărat nemulţumirea clienţilor şi cum pot nişte scuze sincere să potolească frustrarea acestora (după cum am văzut în capitolul 5, „în apărarea răzbunării”). Şi cu cât ar fi mai productivi angajaţii dacă managerii ar înţelege importanţa de a te mândri cu munca ta (cum am văzut în capitolul 2, „Sensul muncii”). Sau cu cât ar fi mai eficiente companiile (nemaivorbind de beneficiile de imagine) dacă nu şi- ar mai răsplăti directorii cu prime exorbitante şi ar

regândi relaţia dintre remunerare şi performanţă (cum am văzut în capitolul 1, „A plăti mai mult pentru mai puţin”).

Alegerea unei abordări mai experimentale are implicaţii şi pentru politicile guvernamentale. Pare că guvernul aplică politici care acoperă orice, de la salvarea băncilor la eficienţi- zarea energetică a locuinţelor, de la afacerile din agricultură la educaţie, fără a face prea mult efort de experimentare. Oare un pachet de salvare a băncilor în valoare de 700 de miliarde de dolari e cea mai bună cale de a susţine o economie slăbită? Oare plata studenţilor pentru note bune, prezenţă la clasă şi comportament decent la ore este cel mai bun mod de a motiva învăţarea pe termen lung? Oare însoţirea meniurilor cu informaţii despre conţinutul caloric îi determină pe oameni să facă alegeri mai bune (datele de până acum sugerează că nu)?

Răspunsurile nu sunt deloc limpezi. N-ar fi frumos dacă ne-am da seama că, în ciuda totalei noastre încrederi în propriile judecăţi, intuiţiile nu sunt decât intuiţii? Că avem nevoie să adunăm mai

multe date empirice despre cum se comportă în realitate oamenii, dacă vrem să îmbunătăţim politicile publice şi instituţiile? Eu cred că, înainte să cheltuim miliarde pe programe cu eficienţă incertă, ar fi mult mai inteligent să facem mai întâi câteva mici experimente şi, dacă avem timp, unele chiar mai ample.

Cum spunea Sherlock Holmes, „e o greşeală capitală să faci teorii înainte de a avea informaţii”.

DE-ACUM, sper că e clar că, dacă plasăm fiinţa umană pe o scală între hiperraţionalul domn Spock şi confuzul Homer Simpson, suntem mai aproape de Homer decât credem. În acelaşi timp, sper că recunoaşteţi şi partea pozitivă a iraţionalităţii – că unele feluri în care suntem iraţionali sunt şi cele care ne fac să fim minunat de umani (capacitatea de a găsi un

Sens în muncă, de a ne îndrăgosti de propriile noastre creaţii şi idei, disponibilitatea de a avea încredere în ceilalţi, capacitatea de a ne adapta la împrejurări noi, de a-i ajuta pe alţii şi aşa mai departe.) înţelegerea iraţionalităţii din această

perspectivă sugerează că, în locul raţionalităţii perfecte pe care ne străduim s-o atingem, avem nevoie mai degrabă să apreciem imperfecţiunile care ne avantajează, să le recunoaştem pe cele care ar trebui eliminate şi să proiectăm lumea din jurul nostru astfel încât să beneficieze de incredibilele noastre abilităţi şi să surmonteze unele dintre limitările noastre. Aşa cum folosim centuri de siguranţă ca să ne protejăm de accidente şi purtăm paltoane ca să ne apărăm de frig, avem nevoie să ne cunoaştem limitele atunci când e vorba de capacitatea noastră de a gândi şi de a judeca – mai ales în deciziile importante luate de indivizi, directori de companii şi oficiali ai statului. Una dintre cele mai bune căi de a ne descoperi greşelile şi de a le corija este experimentul – colectarea şi analiza informaţiilor, compararea efectelor din scenariile experimentale şi din cele de control şi interpretarea rezultatelor. După cum spunea odată Franklin Delano Roosevelt, „ţara are nevoie şi, dacă nu cumva îi interpretez altfel starea, ne cere experimente – cutezătoare şi stăruitoare. Judecata sănătoasă ne

învaţă să luăm o metodă şi s-o punem la încercare: dacă nu merge, să recunoaştem asta deschis şi să încercăm alta. Dar, mai presus de orice, să încercăm ceva”.

* * *

SPER CĂ v-a plăcut cartea. Sper cu tărie şi că vă veţi îndoi de-acum de intuiţiile voastre şi că veţi face propriile experimente pentru a ajunge să luaţi decizii mai bune. Puneţi întrebări. Exploraţi. Căutaţi continuu. Pefteppsub 'up a com portamenjeu**i**p**j**o**p**t**k** «e**e**stcuompaniei, al angajaţilor? 1 ajj altorn al guverunele lumte, iar aceasta e marea sperat a *SFÂRŞIT*

PA... De apt nu chiar. Aceştia sunt doar primii paşi în explorarea aturn noastre iraţionale, iar drumul ders mai departe e cât se poate de lung şi de interesant.

Al vostru iraţional, Dan

Lecţiile actelor noastre iraţionale **Iraţionali,.»... B.”. F,**

„I %) %